- IX^{ÈME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE -

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**NATURE DE L'ENVIRONNEMENT, STYLE DE DIRECTION ET
PERFORMANCE DES FIRMES : UN TEST DE LA THEORIE DE LA
CONTINGENCE.**

Jacques-Bernard SAUNER-LEROY

BANQUE DE FRANCE

44-1356 Observatoire des entreprises

75 049 Paris Cedex 01

TEL. 01 42 92 36 48

FAX. 01 42 92 41 39

Mots-clés : Environnement – Anticipation – Formalisation - Performance

NATURE DE L'ENVIRONNEMENT, STYLE DE DECISION ET PERFORMANCE DES FIRMES : UN TEST DE LA THEORIE DE LA CONTINGENCE.

Dans un environnement fortement turbulent, la firme se doit-elle d'être réactive et pour ce faire disposer d'une organisation souple et décentralisée ? A l'inverse, les environnements stables sont-ils plus propices aux structures fortement hiérarchisées et formalisées ? Faut-il par ailleurs recommander l'usage de la planification stratégique, quel que soit le contexte dans lequel se situe l'entreprise ?

Ces interrogations ne sont pas nouvelles en science de gestion. Il existe en effet sur ce sujet une littérature abondante et déjà assez ancienne puisque les premiers travaux abordant ces questions remontent, avec Burns et Stalker (1961) au début des années soixante. Pour autant, les résultats issus de toutes ces recherches n'ont toujours pas permis de véritablement déterminer s'il existait un lien clairement établi entre la performance des firmes et le degré d'adéquation de leurs structures internes ou des processus de prise de décisions stratégiques à la nature de leur environnement. Une des causes essentielles à cet état de fait tient indéniablement, comme le soulignent Ferguson et Ketchen (1999) dans un article récent, à la relative étroitesse des échantillons utilisés dans les études empiriques conduites en la matière ainsi, et de façon concomitante, qu'à la validité limitée de leurs résultats statistiques.

Partant de ce constat, l'objet de cette étude est, à partir de l'analyse d'un large échantillon de PME de l'industrie manufacturière française issu de la base de données qualitatives de la Banque de France sur les comportements économiques des entreprises, d'apporter une nouvelle contribution au débat qui soit robuste sur le plan statistique et qui autorise ainsi la formulation de conclusions utiles pour l'action managériale.

Cet article s'organise en trois parties. La première présente une synthèse de la littérature consacrée aux liens entre la performance et l'adéquation organisation-environnement. La deuxième partie aborde la méthodologie qui a été retenue et la troisième partie analyse les principaux résultats. Ceux-ci tendent à infirmer les conclusions issues de la théorie dite de la "contingence" selon lesquelles les firmes les plus performantes sont celles dont l'organisation est la mieux adaptée au contexte auquel elles sont confrontées.

L'ADEQUATION STRUCTURE-ENVIRONNEMENT DANS LA LITTERATURE : UNE QUESTION DE FORMALISATION ET D'ANTICIPATION.

Depuis le début des années soixante à la suite des travaux de Burns et Stalker (1961), Woodward (1965) et Lawrence et Lorsch (1967), de nombreuses recherches se sont penchées sur les effets induits de l'environnement sur l'organisation et la performance des firmes. Ces recherches ont cherché à tester la validité des conclusions de la théorie dite de la "contingence" selon lesquelles les firmes les plus performantes sont celles dont l'organisation interne est la mieux adaptée à la nature de leur environnement.

L'idée générale défendue par les tenants de la théorie de la contingence est qu'il n'existe pas un mode d'organisation ou de réflexion stratégique qui soit supérieur aux autres, mais que certaines structures ou certains processus de prise de décision sont plus adaptés dans certaines configurations environnementales. C'est le cas, par exemple, des structures "mécanistes", très formalisées et aux règles contraignantes, qui sont censées être les plus efficaces dans les environnements stables, alors qu'à l'opposé, les structures "organiques", marquées par une formalisation et des règles de fonctionnement peu poussées, seraient plus susceptibles de réussir dans les environnements instables (Burns et Stalker, 1961 ; Ansoff, 1965 ; Thomson, 1967 ; Mintzberg, 1979 ; Lawrence et Dyer, 1983).

Les résultats des travaux empiriques menés sur les liens entre la performance et l'adéquation environnement-structure n'ont cependant pas permis de définitivement valider ou au contraire d'invalider les conclusions de la théorie de la contingence. Ainsi, si certaines études tendent à confirmer l'influence de l'adéquation entre la structure de la firme et la nature de son environnement sur la performance (Child, 1972 ; Khandwalla, 1973 ; Miller et Friesen, 1984), d'autres ne relèvent pas de relation significative (Porter, 1979 ; Ranson et al., 1980 ; Dowling et Ruefli, 1992).

Le débat sur l'influence des facteurs environnementaux sur la performance s'est également étendu aux fonctions managériales et au processus de formulation de la décision stratégique (Powell, 1992). Ainsi, avec Lawrence et Lorsch (1967), de nombreux auteurs ont insisté sur l'importance du rôle exercé par les dirigeants dans la capacité d'adaptation de la firme aux conditions dictées par l'environnement (March et Simon, 1958 ; Miles, 1982 ; Ansoff, 1984 ; Hrebiniak et Joyce, 1985, Miller et Toulouse, 1986), de sorte que le "top management" peut être considéré par certains comme une véritable ressource organisationnelle à l'origine de la création d'un avantage compétitif soutenable (Schoemaker, 1990 ; Powell, 1992). Si un consensus semble émerger à ce sujet, il demeure toutefois des points de discussion, notamment au sujet de l'horizon temporel auquel se réfèrent les dirigeants des firmes performantes pour définir leur stratégie. Certains auteurs soutiennent en effet que la capacité des dirigeants à se projeter dans le long terme et à anticiper les opportunités de production constituent un des attributs majeurs d'un management efficace des organisations (Penrose, 1959 ; Hamel et Prahalad, 1990 et 1993 ; Kalika, 1991). D'autres estiment que, dans le cadre d'un processus de prise de décision stratégique formalisé et structuré, chercher à prévoir le futur n'est pertinent qu'en fonction du contexte dans lequel se situe l'entreprise, notamment parce que, comme le soulignent Emery et Trist (1965) la turbulence défie la prévision. Ainsi, Mintzberg (1994) considère que la planification, en ce qu'elle implique des projections sur les états futurs de la nature à partir d'une extrapolation du présent et du passé, est un exercice vain en environnement fluctuant alors qu'il se révèle mieux adapté dans les environnements stables. Dans le même ordre d'idées, Barringer et Bluedorn (1999), s'appuyant sur les travaux de Covin (1991), Covin et Slevin (1991) et Zahra (1993), postulent que les environnements turbulents nécessitent des horizons de planification de court terme et qu'à l'inverse des environnements stables requièrent des horizons de long terme.

Toutefois, les résultats des travaux empiriques menés sur ce thème particulier, au demeurant assez rares, ne permettent pas de trancher le débat (Miller et Friesen, 1983), même si les conclusions de Calori et al. (1996) semblent indiquer que l'anticipation de la prise de décision stratégique, quel que soit le contexte, est liée à un niveau de performance supérieur et alors que Barringer et Bluedorn

(1999) n'ont pu trouver de corrélations significatives entre la turbulence de l'environnement et le recours à une planification de court terme.

L'analyse de la littérature consacrée à l'influence de la nature de l'environnement sur l'organisation de la firme et le processus de formulation de la décision stratégique fait ainsi apparaître que si la formalisation des procédures internes (qu'elle soit d'ordre opérationnel -i.e : liée à la gestion quotidienne de l'organisation- ou rattachée à la formulation de la décision stratégique dans le cadre d'un exercice de planification stratégique) et l'horizon temporel de la décision stratégique (que celle-ci soit issue du seul dirigeant selon un processus de type "top-down" ou le résultat d'un processus organisationnel, et donc plutôt du type "bottom-up") constituent deux dimensions clés qui ont été assez largement discutées, les résultats des travaux empiriques conduits en la matière ne permettent pas de retirer des conclusions claires en terme d'implication pour l'action managériale. Deux raisons au moins permettent d'expliquer cet état de fait. D'une part, les études qui ont été réalisées sur le sujet portent généralement sur un, voire plusieurs secteurs d'activité mais jamais sur l'industrie dans son ensemble, ce qui limite d'autant la portée de leurs conclusions (Calori et al., 1996). D'autre part, le nombre d'entreprises étudiées reste le plus souvent assez restreint, ce qui soulève -outre la question de la représentativité des échantillons- un problème de validité statistique des résultats (Ferguson et Ketchen, 1999).

L'exploitation de la base de données de la Banque de France sur le comportement stratégique des PME de l'industrie manufacturière française permet toutefois de contourner ce double obstacle en ce qu'elle constitue une source privilégiée d'informations du fait même de sa profondeur -près de 4000 entreprises sont enquêtées sur deux ans- et de sa représentativité (plus de 20% des effectifs employés dans les PME de l'industrie manufacturière y sont recensés).

METHODOLOGIE

La population étudiée comprend à l'origine 3738 PME de l'industrie manufacturière française dont les effectifs sont compris entre 35 et 500 salariés et qui ont été enquêtées en 1996 et 1997 par des agents de la Banque de France spécialement formés à cet effet. Ces derniers ont utilisé un questionnaire assisté par ordinateur pour collecter les réponses des chefs d'entreprise à environ 150 questions posées au cours d'un entretien en face-à-face et portant à la fois sur les caractéristiques de la firme (mode de production, organisation interne), de son management (objectifs, formalisation de la prise de décision, horizon temporel de la stratégie), de son environnement (turbulence sectorielle, forces concurrentielles) ainsi que sur son positionnement concurrentiel (parts de marché, avantages concurrentiels, fonctions support des avantages concurrentiels) et son mode croissance (croissance externe et alliances)¹.

Les variables utilisées dans cette étude se rapportent au degré de formalisme introduit dans les procédures internes, à l'élaboration de la décision stratégique, à la visibilité de l'évolution du métier de l'entreprise et aux facteurs de turbulence affectant l'environnement. La sélection des variables a été opérée sur la base de la revue de littérature et sur la disponibilité dans la base de données des questions correspondantes.

Concernant l'ensemble de ces questions, les chefs d'entreprise étaient amenés à se positionner sur une échelle de likert à 5 modalités en fonction de leur degré d'adhésion à la proposition qui leur était formulée (de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord") ou en fonction de l'importance perçue d'un élément donné (de "faible" à "élevée"). Les échelles de réponse aux questions impliquant un horizon temporel sont quant à elles exprimées en années (de "un an ou moins" à "5 ans ou plus").

Les concepts d'anticipation (horizon temporel de la stratégie et degré de visibilité sur l'évolution du métier de l'entreprise) et de formalisation (description des fonctions d'encadrement, reporting comptable et financier, existence de mécanismes de coordination transversale et d'outils de communication verticale, chiffrage de la stratégie) ont été mesurés par des échelles multiples dont la fiabilité a été contrôlée par l'alpha de Cronbach. Ce dernier atteint dans les deux cas des niveaux de l'ordre de 0,66, ce qui est très correct pour des construits bâtis à partir de questions qui n'ont pas été spécialement élaborées pour cette étude.

Dans un premier temps, une analyse factorielle (analyse en composantes principales avec rotation varimax) menée sur les données environnementales permet de dégager les facteurs sous-jacents aux variables d'origine, et d'éliminer celles qui apportent peu d'informations ou qui s'avèrent peu robustes. Les facteurs issus du regroupement constituent de nouvelles variables qui sont ensuite introduites dans une procédure de classification mixte (nuées dynamiques, puis classification ascendante hiérarchique selon la méthode d'agrégation de Ward) confirmée par une analyse discriminante. Une même procédure de classification mixte confirmée par analyse discriminante sur les construits "anticipation" et "formalisation" aboutit à la mise en exergue d'une typologie de quatre groupes d'entreprises. Dans un second temps, une analyse de variance menée sur la performance de ces quatre groupes conduit à isoler les profils les plus rentables pour chacun des environnements déterminés. A l'issue de la phase de traitement statistique des données, du fait essentiellement de valeurs manquantes, la population finale ne comprend plus que 3380 entités.

RESULTATS ET DISCUSSION

1) Analyses typologiques

Typologie environnementale

La caractérisation de l'environnement a été obtenue à partir de variables mesurant le degré de turbulence perçu par le chef d'entreprise. En effet, de nombreux auteurs ont démontré que les décideurs cherchaient à répondre à l'environnement tel qu'ils le percevaient et l'interprétaient (Weick, 1969 ; Miles et al., 1974 ; Snow, 1976 ; Pfeffer et Salancik, 1978). L'environnement est ainsi considéré comme un "construit" (Weick, 1969), produit de la subjectivité du dirigeant, et non comme une donnée objective (Pfeffer et Salancik, 1978). Au demeurant, cette catégorisation de l'environnement est cohérente avec celle utilisée par Lawrence et Lorsch (1967) ou Duncan (1972), qui considèrent que l'environnement doit être analysé comme un construit multidimensionnel.

L'analyse en composantes principales permet de dégager quatre facteurs orthogonaux à partir de huit variables tout en restituant plus de 64% de l'information initiale, ce qui témoigne d'un bon niveau de consistance du modèle. Conduite à partir de ces quatre facteurs, la classification mixte fait ensuite ressortir trois grands types d'environnements dont les caractéristiques sont présentées au tableau 1.

Tableau 1 : Typologie des environnements

	Environnement 1 "Stabilité" N = 2582	Environnement 2 "Turbulence technologique" N = 266	Environnement 3 "Dynamisme concurrentiel" N = 537
Facteur 1 Entrées de nouveaux concurrents ⁱⁱ	- -	-	+++
Facteur 2 Redéploiements concurrentiels ⁱⁱⁱ	-	=	+
Facteur 3 Turbulence technologique	-	+++	=
Facteur 4 Turbulence économique et financière	=	=	-

(+) ou (-) indiquent que la moyenne est significativement supérieure, ou inférieure, au seuil de 5%, à celle des autres groupes.
 (+++) ou (--) indiquent une moyenne très supérieure ou très inférieure aux autres groupes.
 (=) indique que la moyenne n'est pas significativement différente de celle des autres groupes de même signe (=).

La très grande majorité des PME évoluent dans des environnements globalement stables, c'est à dire sans bouleversements importants tant en ce qui concerne l'arrivée de nouveaux concurrents qu'au niveau des évolutions technologiques ou économique-financières. Ce type d'environnement devrait faciliter l'adaptation d'une structure de type mécanique ainsi que l'adoption de la planification stratégique (Burns et Stalker, 1961 ; Ansoff, 1965 ; Thomson, 1967 ; Mintzberg, 1979 et 1994) Un petit nombre de firmes doivent toutefois faire face à de très fortes turbulences technologiques (environnement 2), ce qui devrait favoriser l'adoption de structures organiques (Aoki, 1991 ; Tremblay et Rolland, 1996) alors que d'autres, plus nombreuses, sont confrontées à une forte instabilité concurrentielle caractérisée par des entrées de nouvelles firmes sur leur marché (environnement 3). Dans ce type de contexte « dynamique », les entreprises les plus performantes sont supposées être celles qui disposent d'une structure organique (Miller, 1983).

Typologie des styles de management

La classification "mixte" conduite à partir des construits "anticipation" et "formalisation" permet quant à elle de distinguer quatre groupes d'entreprises au comportement homogène. Le choix de disposer de quatre groupes à été volontairement recherché parce qu'il correspond au mode le plus couramment rencontré dans la littérature (Ferguson et Ketchen, 1999).

Tableau 2 : Typologie des styles de management

	Style intuitif N = 101	Style gestion opérationnelle N = 648	Style réactif N = 698	Style planificateur N = 2001
Anticipation	++	--	-	+
Formalisation	--	+	-	++
Taille (effectifs salariés)	100	102	92	131 (+)

(+) ou (-) indiquent que la moyenne est significativement supérieure, ou inférieure, au seuil de 5%, à celle des autres groupes. (++) ou (--) indique une moyenne très supérieure ou très inférieure aux autres groupes.

Le style intuitif correspond à un nombre très restreint de PME. Il se caractérise par une structure de type organique (donc très peu formalisée) et par une prise de décision ancrée sur le long terme. En ce sens, le style intuitif peut s'apparenter à l'approche "visionnaire" ou entrepreneuriale, définie par Mintzberg (1994) comme reposant sur le seul stratège créatif, ou encore au "strategic intent" de Hamel et Prahalad (1989). Le style "gestion opérationnelle", quant à lui, est résolument ancré sur le court terme au sein d'une structure de type assez mécaniste, donc à priori peu flexible (Mintzberg, 1973). Il s'oppose sur ce dernier point au style "réactif" qui combine une structure de type plutôt organique et un horizon stratégique de court terme, ce qui est censé lui procurer une bonne capacité de réaction aux événements extérieurs (Burns et Stalker, 1961). Le style planificateur, enfin, correspond à une structure fortement mécaniste, donc formalisée, couplée à un horizon plutôt orienté sur le long terme (Mintzberg, 1973 et 1994). Ce style semble caractériser la grande majorité des PME de l'industrie manufacturière française.

La comparaison des tailles moyennes des firmes de chaque groupe (analyse de variance sur les effectifs) fait clairement ressortir le fait que la planification est davantage une caractéristique des plus grosses PME, confirmant ainsi l'influence du facteur taille sur l'adoption de ce mode de gestion (Mintzberg, 1994).

2) Comparaisons des performances des groupes selon la nature de l'environnement

La comparaison des différents styles a été opérée sur un indicateur synthétique de performance financière. Celui-ci a été calculé à partir des moyennes sur quatre ans (soit les années 1994, 1995, 1996 et 1997) de deux ratios^{iv} sélectionnés pour leur complémentarité : la rentabilité brute du capital d'exploitation et le taux de marge brut d'exploitation. En effet, le premier ratio permet d'apprécier l'efficacité dans la mise en œuvre du capital d'exploitation, mais pénalise les entreprises ayant un comportement dynamique en matière d'investissement productif. La prise en compte du second ratio permet de limiter ce biais. Le recours à une analyse en composantes principales permet d'obtenir un

score reflétant de façon très satisfaisante le positionnement des firmes sur la combinaison des deux ratios d'origine (plus de 76% de l'information initiale est restituée).

La comparaison sur cet indicateur a été effectuée par analyse de variance (test de Duncan) complétée par des tests non-paramétriques (test U de Mann-Whitney), notamment lorsque la faible taille des échantillons le rendait nécessaire.

Le tableau 3 présente les résultats obtenus par type d'environnement.

Tableau 3 : comparaison des performances des styles selon la nature de l'environnement

	Stabilité environnementale	Turbulence technologique	Dynamisme concurrentiel
Style intuitif	+ (75)	= (9)	+ (14)
Gestion opérationnelle	- (459)	= (59)	- - (112)
Style réactif	- (533)	- (45)	- (108)
Style planificateur	+ (1510)	+ (153)	+ (303)

(+) mentionne que la moyenne est significativement supérieure, au seuil de 5%, à celle(s) indiquée(s) (-).

(--) indique que la moyenne est significativement inférieure, au seuil de 5%, à celles des autres groupes.

(=) signifie que la moyenne n'est pas significativement différente, au seuil de 5%, à celles des autres groupes.

Les chiffres entre () indiquent le nombre de firmes.

La lecture du tableau 3 fait apparaître que la planification semble constituer un mode de gestion pertinent, et ce quel que soit le contexte dans lequel évolue la firme. Ce résultat vient à l'encontre de la thèse défendue par Mintzberg (1973, 1994) selon laquelle la planification ne serait efficace que dans des environnements stables. A l'inverse, il tendrait à accréditer les conclusions de Ansoff (1991) pour qui la planification s'impose même en période de forte turbulence. On note cependant que le style "intuitif" se révèle également plutôt bien adapté à l'ensemble des environnements, confirmant l'importance du "strategic intent" cher à Hamel et Prahalad (1989). Les résultats semblent ainsi confirmer ceux retirés d'autres travaux menés sur la planification stratégique (Calori et al., 1996). Ils indiquent aussi, dans la mesure où les styles intuitifs et planificateur sont toujours associés à des niveaux supérieurs de performance, que l'anticipation dans la prise de décision stratégique - caractéristique commune à ces deux groupes^v, par opposition aux styles "gestion opérationnelle" et "réactif" qui apparaissent comme les modes les moins performants- semble constituer un "facteur clé de succès", ce qui conforte la thèse de Kalika (1991) et les conclusions de Calori et al. (1996).

La lecture des résultats du tableau 3 tendrait à démontrer également qu'il n'existe pas un seul mode de gestion efficace en fonction de la nature de l'environnement, sauf peut être en ce qui concerne les contextes de forte turbulence technologique dans lesquels, contrairement au mode réactif, la planification apparaît comme le style le mieux adapté. Dans la mesure où ce dernier se caractérise par un fort degré de formalisation interne, il s'apparente à l'organisation de la firme américaine type plutôt qu'à celle de la firme japonaise type, dans laquelle l'organisation du travail et la coordination des activités sont structurés de manière horizontale et non verticale (Tremblay et Rolland, 1996). Dès lors, les résultats s'inscrivent en contradiction avec la thèse selon laquelle l'organisation décentralisée -à l'instar des pratiques japonaises- serait mieux à même de réagir aux chocs externes, notamment d'ordre technologique, que l'organisation de type mécaniste propre aux firmes américaines (Aoki, 1991 ; Tremblay et Rolland, 1996). Ils accréditeraient plutôt l'idée que même

dans des environnements turbulents, ce sont davantage les capacités d'anticipation que celles d'adaptation qui s'avèrent les plus pertinentes (Kalika, 1991 ; Godet, 1991 ; Tarondeau et Wright, 1995). Plus généralement, les résultats de cette étude ne s'inscrivent pas dans la lignée des préconisations de la théorie de la contingence, puisque les structures "mécanistes" sont soit efficaces en environnements instables (cas du mode "planificateur"), soit peu performantes en environnements stables (cas du mode "gestion opérationnelle"). Parallèlement, les structures "organiques" peuvent se révéler soit efficaces en environnement stable (cas du mode "intuitif"), soit peu performantes en environnement instable (cas du mode "réactif").

CONCLUSION

Cette étude a permis de mettre en évidence le fait, qu'au niveau des PME de l'industrie manufacturière française, le niveau de performance n'était pas conditionné par une adéquation entre la structure organisationnelle et la nature de l'environnement. Au contraire, elle tendrait à démontrer qu'il existe deux voies de réussite pour les firmes, quelque soit le contexte auquel elles se trouvent confrontées : la planification ou l'intuition. Bien qu'il faille prendre avec précaution l'interprétation de ce résultat, notamment parce qu'il est issu d'une analyse statistique basée sur une méthode d'association entre une typologie et un critère synthétique de performance, il semblerait indiquer que c'est essentiellement l'anticipation dans la prise de décision stratégique, point commun à ces deux styles, qui se situe à l'origine des niveaux de rentabilité supérieurs constatés. Dès lors, le degré de formalisation dans l'organisation ne jouerait qu'un rôle secondaire, mais à priori nécessaire à l'émergence d'une stratégie définie sur le long terme dans le cas du style planificateur. En ce sens, les préconisations à destination des managers ou des consultants en organisation que l'on peut retirer de cette étude s'articulent autour de l'alternative suivante : soit, et c'est sans doute le cas le moins fréquent, le ou les dirigeants sont capables de se projeter sur le long terme et de définir leur stratégie en conséquence, et dans ces conditions le degré de formalisme dans l'organisation devrait être réduit ou ne croître qu'avec la taille de la firme, soit les dirigeants n'ont pas une perception suffisamment claire du devenir de leur firme et de son métier, et dans ce cas, sans doute le plus fréquent, la formalisation interne s'avérerait bénéfique. En tout état de cause, l'absence de formalisation conjuguée à une faible anticipation constitue la configuration la moins efficiente, dans tous les cas de figure.

ⁱ Ce questionnaire a été élaboré en collaboration avec des professeurs universitaires de premier plan en management stratégique.

ⁱⁱ Le facteur 1 regroupe les turbulences liées aux arrivées de nouveaux concurrents et de concurrents étrangers.

ⁱⁱⁱ Le facteur 2 regroupe les turbulences liées aux opérations de fusions/acquisitions ainsi que les sorties d'entreprises dans le secteur d'activité.

^{iv} Ces ratios ont été bornés afin de limiter l'influence des valeurs extrêmes.

^v entre 3 et 4 ans pour le mode planificateur, près de 5 ans pour le mode intuitif. Mais entre 2 et 3 ans pour le mode réactif et environ 1,5 an pour le mode gestion opérationnelle.