

**Anne ROLLET**

**EQUIPE DE RECHERCHE SUR LA FIRME ET L'INDUSTRIE : ERFI**

Université de Montpellier I - Faculté de Gestion et de Droit de l'Entreprise (ISEM)  
Avenue de la Mer - Espace Richter - Bât. E - B.P. 9659 - 34054 Montpellier CEDEX 1  
E - MAIL : isem@mnet.fr Tél. : 04.67.15.85.03 - Fax : 04.67 15 85.20

**Adresse professionnelle :**

Institut des Sciences de l'Ingénieur de Montpellier  
Université Montpellier II  
Place Eugène Bataillon  
34095 Montpellier  
tél. : 04 67 14 31 30  
fax : 04 67 14 45 14  
email : rollet@crit.univ-montp2.fr

**Adresse personnelle :**

Maison Blanchard  
Avenue Louis Sylvestre  
13100 Beaurecueil  
tél. : 04 42 66 92 55 / 06 60 66 92 55

**MOTS CLES**

Pérennité compétitive, PME fournisseur de grandes entreprises, stratégie partenariale, processus de cohésion pour la qualité.

## Stratégie de pérennité compétitive.

### **Introduction**

L'avantage concurrentiel et son corollaire la compétitivité constituent l'essence du management stratégique et posent les problèmes et les solutions au niveau de l'entreprise. Mais comme il est nécessaire d'envisager toute production par rapport à sa contre-production (PAUCHANT et MORIN, 1996), il convient de regarder le coût sociétal généré par la recherche de performance stratégique. L'utilisation de l'emploi comme variable d'ajustement stratégique (PEREZ, 1997), le travail des enfants dans les usines des pays en développement ou nouvellement industrialisés, la pollution des nappes phréatiques par des entreprises si compétitives quand la nature a et est une limite (ROQUEPLO, 1986)... participent alors pleinement aux questionnements stratégiques par rapport à ces externalités (MARTINET, 1981). Cependant, est-ce que la notion d'avantage concurrentiel inclut aussi les valeurs essentielles de respect de l'homme et de l'environnement de l'humanité? Est-ce que l'approche en termes de compétitivité est suffisante pour appréhender la réalité actuelle des entreprises et assurer la préservation de l'environnement humain et naturel? Il semble important de prendre en compte, dans la définition d'avantage concurrentiel et de compétitivité, la **légitimité de l'action de l'homme à la fois producteur, consommateur et citoyen** et de son projet de vie.

L'amélioration continue de la **qualité** prône le respect de la personne comme travailleur et/ou comme client (DIORO et NOLLET, 1994). Si cette décennie a vu "zéro licenciement" ou "emploi à vie" disparaître peu à peu tant chez IBM que dans les grandes entreprises japonaises, les questionnements sur la confiance nécessaire à l'engagement de l'homme au travail deviennent omniprésents (BIDAULT, GOMEZ et MARION, 1995; LE CARDINAL, GUYONNET, POUZOULLIC, 1997). Les "zéro déchet" ou "zéro pollution" entrent en résonance avec le vocable "**industrie durable**" et s'insèrent lentement dans les calculs de profitabilité; et l'entreprise elle-même devient durable (SHRIVASTAVA et HART, 1996). Le respect de l'environnement devient un avantage concurrentiel (BOIRAL, 1997). Si le consommateur commence à accepter de payer le respect dû à l'environnement naturel, il ne semble pas encore suffisamment sensibilisé ou organisé pour financer celui dû à l'homme au travail [<sup>1</sup>]. Ce constat amène à dépasser les approches traditionnelles de l'analyse de la compétitivité [<sup>2</sup>]. La "**pérennité compétitive**" relève d'une utopie ou d'une véritable intention stratégique (HAMEL et PRAHALAD, 1989) de recherche. La "pérennité compétitive" - quasi-pléonasme - souhaite développer une approche "gestion" du développement durable, ce dernier étant considéré comme un prolongement des analyses économiques classiques et néoclassiques appliqué à l'amélioration du bien-être d'une génération par rapport à celui des générations futures. La pérennité des entreprises - et non pas d'une entreprise en particulier -, au travers de leur compétitivité responsable face aux différentes parties prenantes - *stakeholders* -, devrait permettre la pérennité de l'environnement humain et naturel [<sup>3</sup>]. Elle s'inscrit dans la recherche des "étoiles" (MARTIN, LENHARDT et JARROSSON, 1996, p. 69) du management stratégique engagé.

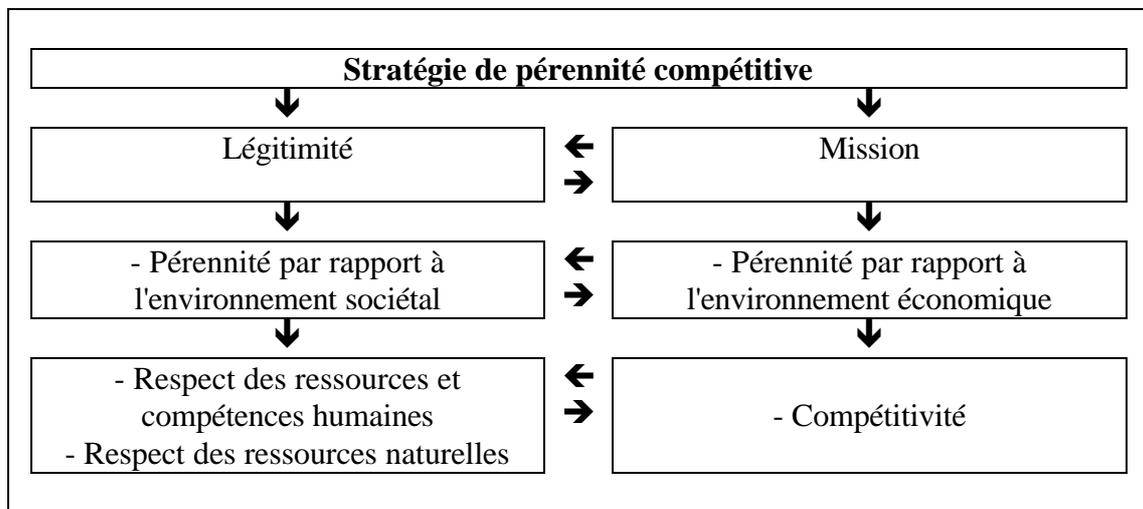
Cet engagement n'est que collectivement réalisable et relève souvent de stratégies de coopération, voire de stratégies relationnelles (ANASTASSOPOULOS et alii, 1985). L'avantage n'est alors atteint et conservé que dans le collectif interne et externe à l'entreprise. Il s'agit donc d'un double mouvement où le respect du collectif est pensé comme moyen d'action - la coopération entre entreprises - et but de l'action - la production de l'entreprise dans un monde fragile -.

Le champ d'investigation initiateur du questionnement relève à la fois des PME fournisseurs de grandes entreprises et de leurs partenariats. **Ce papier présente une problématique de recherche relative à la pérennité compétitive qui se construit tout au long du développement présenté.** Elle poursuit l'objectif de **penser autrement l'action de l'entreprise afin de diminuer les coûts sociaux et environnementaux, à court et à long terme, de la compétitivité.** Dans un premier temps, une réponse à la question "**qu'est-ce qu'une stratégie de pérennité compétitive?**" propose une approche de la stratégie comme étant caractérisée par des méta-règles et des couples (ago)-antagonistes (I.). Cette modélisation complexe permet d'aborder les processus de cohésion individuels et collectifs à l'oeuvre dans la réalisation de la pérennité compétitive. Ensuite, la problématique se précise dans le cadre d'un partenariat local de PME fournisseurs de grandes entreprises (II.) et s'interroge sur **les méta-règles et les couples (ago)-antagonistes mis en oeuvre dans les processus de co-construction des stratégies de pérennité compétitive.** L'hétérogénéité des PME étant forte, ce choix de problématique permet de présenter quelques spécificités de ce type d'entreprise - PME fournisseur de grandes entreprises - confronté à la nécessité d'un partenariat afin de développer une stratégie de pérennité compétitive.

## **I. Les processus stratégiques pour la stratégie de pérennité compétitive**

**La stratégie de pérennité compétitive est une approche des actions stratégiques de l'entreprise selon deux axes : celui de la mission et celui de la légitimité.** La mission correspond à une pérennité par rapport à l'environnement économique et concurrentiel (MARCHESNAY, 1994). L'inscription dans les sciences de gestion propose, en général, une réponse en termes de compétitivité. Le besoin de légitimité des entreprises est reconnu par de nombreux courants en gestion comme la théorie de la dépendance des ressources, l'écologie des populations d'organisations ou le néo-institutionnalisme. La légitimité correspond à une pérennité vis-à-vis de l'environnement sociétal, c'est-à-dire de l'environnement humain et naturel (ROLLET, 1998), des ressources et compétences humaines et des ressources naturelles [<sup>4</sup>]. SUCHMAN (1995) propose une définition de la légitimité : "*legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*" (op. cité p. 574). Ainsi, la légitimité est aussi à envisager par rapport à la compétitivité puisqu'elle est indispensable pour conserver **l'accès à des ressources stratégiques** (ELSBACH et SUTTON, 1992). **Il s'agit donc pour l'entreprise de construire un espace de cohésion entre sa mission et sa recherche de légitimité.**

Figure 1.- La stratégie de pérennité compétitive



Ce schéma souligne que la pérennité compétitive doit prendre en compte le "phénomène social total" (CAILLE, 1994). Deux aspects essentiels apparaissent alors. D'une part, la prise de conscience de l'interactivité des acteurs au sein de l'entreprise implique de penser la **stratégie** de manière, à la fois, **individuelle et collective**. D'autre part, il est nécessaire de localiser la problématique globale, utopique de la pérennité compétitive. La modélisation complexe doit affronter son propre paradoxe, d'une complexification locale qui n'est qu'une réduction du global. Il convient donc de penser les **processus de cohésion**, à l'oeuvre, **entre le local et le global**. Cette appropriation, cette traduction de l'utopie nécessite la responsabilité de celui qui contribue à la mettre en oeuvre.

Les travaux sur l'action stratégique en milieu complexe permettent de mieux cerner les processus de cohésion individuels et collectifs déterminant la pérennité compétitive (A.). L'opérationnalisation, la création pour les entreprises concernées, d'outils de résolution locaux pour le problème global de pérennité compétitive est abordé au travers de la méta-règle qualité (B.).

### A. La stratégie de pérennité compétitive et les processus de cohésion individuel et collectif en milieu complexe

Cette approche stratégique qui combine, à la fois, la réponse à la mission et la recherche de légitimité, est complexe. Or, penser l'action stratégique en milieu complexe nécessite l'énonciation de sa position épistémologique. Ainsi, les intentions du chercheur s'inscrivent dans la réflexion/action sur les phénomènes décrits. Le constructiviste (LE MOIGNE, 1994, 1995), en s'appuyant sur la procéduralité de la rationalité et sur la modélisation systémique des phénomènes, responsabilise le chercheur face à ses intentionnalités.

Accepter la rationalité procédurale implique de penser le mouvement stratégique en termes de **processus**. Il est donc nécessaire d'expliquer "pourquoi et comment surviennent les événements qui fondent la démarche processuelle" (WACHEUX, 1993, p. 113). Dans cet état d'esprit, la stratégie est tâtonnante. *"Une stratégie tâtonnante apparaît comme combinant émergence et délibéré, le délibéré étant entendu au sens de la rationalité procédurale et s'exprimant plus particulièrement sous la forme d'une dialectique continue des fins/moyens rapportés à leurs contextes"* (AVENIER, 1997; p. 19).

Ainsi, la compréhension de l'action stratégique en milieu complexe peut s'appréhender par une recherche de **cohésion** (PEREZ, 1997), d'intensité des liens, à la fois au sein de l'entité mais aussi avec les partenaires éventuels. "Cohésion" plutôt que "cohérence" car PARAPONARIS (1995 [5]) relève que, dans la littérature, la cohérence est plutôt une affaire de structure alors que la cohésion s'intéresse plus au processus d'action et de culture organisationnelle.

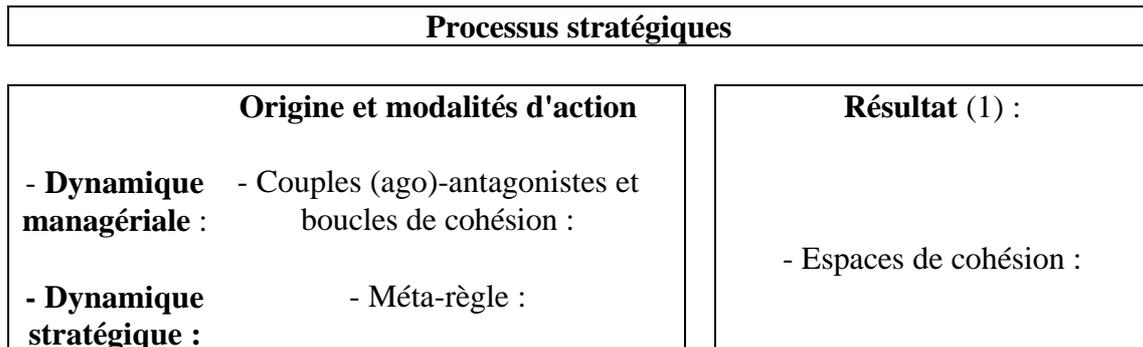
Le management stratégique est dialogique (KOENIG, 1990 p. 84) et a pour mission de mettre en équilibre des "pôles sous tension" (MARTINET, 1990, p. 232-233), des "couples antagonistes" (LUPASCO, 1987 [6]), voire des "couples ago-antagonistes" (BERNARD-WEIL, 1988 [7]). Dans le domaine du management stratégique, MARTINET (1990) propose une réflexion autour de six couples : "Identité / Altérité", "Actualisation / Potentialisation", "Homogénéisation / Hétérogénéisation", "Décentralisation / Centralisation", "Fermeture / Ouverture" et "Stratégie voulue / Stratégie émergente" [8].

**Les processus de cohésion** à l'oeuvre lors de la transformation stratégique itérative et/ou radicale insistent sur la rationalité procédurale des acteurs dans leur prise de décision. LACROUX (1994) montre pourquoi/comment cette rationalité procédurale est mieux adaptée à la décision dans l'incertain. En insistant sur le principe de "raison intelligente", il développe la nécessité pour le manager de se fabriquer constamment des règles de décisions qui lui permettent de "contourner ces limitations cognitives". L'auteur construit un modèle de stratégie procédurale à partir de méta-règles. Ces méta-règles qui favorisent l'auto-organisation collective sont les "règles qui produisent des règles" (JOLIVET et NAVARRE, 1993). Dans ce même état d'esprit, MUNIER (1994; p. 82) s'intéresse au surcode qui permet de rendre "le projet déchiffrable et acceptable par un nombre suffisant de sous-systèmes". Ainsi, la "solution" du problème s'énoncera en termes d'espaces de cohésion, avec soi mais aussi avec d'autres dans *"l'existence d'un réel besoin ressenti de décisions communes"* (MARCH et SIMON, 1991; p. 120-122). L'espace de cohésion peut être appréhendé comme *"un espace de résolution (ou espace problème) dans lequel sont inclus des états successifs du problème et les opérations qui permettent de passer d'un état à l'autre en progressant (plus ou moins directement) vers l'état solution"* (REIX, 1995; p. 19). Il semble donc nécessaire d'expliquer les **processus de cohésion** qui sous-tendent la stratégie en oeuvre.

Le management stratégique entendu comme processus de cohésion peut s'expliquer par deux dimensions : une dynamique stratégique de type intentionnelle et une dynamique

managériale de type équilibrage. La dynamique stratégique énonce des méta-règles qui permettent les arbitrages ordinaires et extraordinaires nécessaires à l'équilibrage des couples (ago)-antagonistes managériaux. L'entreprise peut alors construire des espaces de cohésion, individuels et collectifs, générés par les boucles de cohésion entre les méta-règles et les couples (ago)-antagonistes.

**Figure 2.- Le management stratégique comme processus de cohésion**



(1) : Le résultat servira de contexte à l'origine et aux modalités de nouvelles dynamiques stratégiques et managériales.

L'entreprise en stratégie de **pérennité compétitive** co-construit, avec des partenaires, un **espace de cohésion** à l'aide de **boucles de cohésion** entre sa réponse à la **mission** et sa recherche de **légitimité**. Elle fonde alors ses **processus stratégiques** sur l'équilibrage de **couples (ago)-antagonistes managériaux**, grâce à des **méta-règles**. Le questionnement sur la pérennité compétitive relève alors d'un examen général plus opérationnel : **Quels sont les méta-règles et les couples (ago)-antagonistes mis en oeuvre dans les processus de co-construction des stratégies de pérennité compétitive?**

### **B. La stratégie de pérennité compétitive et la méta-règle qualité**

L'entité "entreprise" en stratégie de pérennité compétitive est modélisée par rapport à sa **dynamique managériale**, c'est-à-dire par rapport au couple (ago)-antagoniste "Identité  $\leftarrow \rightarrow$  Altérité" et aux relations entretenues avec l'environnement économique - mission - et l'environnement sociétal - légitimité -. Ainsi, la **dynamique stratégique** est "conçue", à la fois, en fonction de la dynamique managériale et des actifs stratégiques de l'entreprise, et de la stratégie et des capacités actuelles et conjecturales du client, des partenaires imaginables et des incitations de la société. Le couple "Identité  $\leftarrow \rightarrow$  Altérité" ne peut alors s'appréhender qu'en fonction d'un collectif d'acteurs en "Actualisation  $\leftarrow \rightarrow$  Potentialisation". Cette prise de conscience de l'interactivité des acteurs peut être exprimée par l'assertion : chaque stratégie individuelle est collective et chaque stratégie collective est individuelle. La stratégie devient alors un processus de co-construction.

L'espace de cohésion est en continue (re)construction collective par les boucles de cohésion interactives engendrées par les options stratégiques des acteurs. Les méta-règles permettent l'équilibration des couples (ago)-antagonistes en transcendant les différents niveaux de logique des acteurs. Le questionnement par couple (ago)-antagoniste permet ainsi d'insister sur la définition contingente de chaque terme par chaque acteur et d'intégrer l'équi-finalité et la multi-finalité (SFEZ, 1994). L'espace de cohésion contiendra alors les diverses modalités, représentations et définitions envisagées.

Le processus stratégique, qui, par la décision, transforme des informations en actions, nécessite un système de communication, de coordination des comportements, des objectifs et des processus et de contrôle. CAILLE (1994) montre que "l'interaction paradoxale de la contrainte et de la liberté, la tension et la solidarité entre intérêts individuels et intérêts collectifs, le phénomène social total, la notion du don, l'absence de gratuité inconditionnelle ou d'absolu désintéressement" centrent le débat sur la **confiance entre les acteurs**. Cela suppose l'existence d'une méta-règle partagée, dans l'espace et le temps, par tous et susceptible d'évoluer et d'engendrer l'opérationnalisation. La **qualité**, véritable "affaire de société", semble pouvoir jouer ce rôle dans le cadre d'une stratégie de pérennité compétitive. La qualité participe à l'incitation interne et externe nécessaire au mouvement stratégique des entrepreneurs et se prête bien, via les outils du management de la qualité, à l'opérationnalisation.

La qualité peut permettre de piloter les processus stratégiques afin de trouver des espaces de cohésion entre la nécessité de compétitivité et les volontés de respect des hommes au travail et des ressources naturelles. Les outils créés dans le cadre du management de la qualité fournissent un cadre opérationnel pour aborder la "rentabilité" des problématiques environnementales (BOIRAL, 1997). La qualité totale a souligné la nécessité de changer les habitudes et les comportements de l'ensemble du personnel (BOIRAL et JOLLY, 1992) afin de créer une force fédératrice et de développer l'autonomie et l'apprentissage organisationnel (PARAPONARIS, 1995). Dans ce cadre, pourrait alors se développer ce processus de valorisation du "capital humain" (ULRICH, 1998) qui, transversal à toute l'entreprise, crée une synergie entre l'engagement de chacun et de tous et la création de "*dynamic capabilities*" (TEECE, PISANO et SHUEN 1997).

**Figure 3.- La stratégie de pérennité compétitive et la méta-règle qualité**

<b>Processus stratégiques de pérennité compétitive</b>	
<b>Origine et modalités d'action</b>	<b>Résultat (1) :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dynamique managériale :</b> - Couples (ago)-antagonistes et boucles de cohésion :</li> <li>- <b>Dynamique stratégique :</b> - Méta-règle : "<b>il faut faire de la qualité</b>"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaces de cohésion :               <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>compétitivité</b></li> <li>* <b>respect des ressources et compétences humaines</b></li> <li>* <b>respect des ressources naturelles</b></li> </ul> </li> </ul>

(1) : Le résultat servira de contexte à l'origine et aux modalités des nouvelles dynamiques stratégiques et managériales.

Quoique définie par une norme internationale, la qualité est aussi base de connaissance et interpelle les entrepreneurs dans leur fierté (TARONDEAU, 1993). La qualité est d'abord une question de sagesse abordée par les philosophes. En gestion, la qualité, c'est aussi une conception de l'entreprise tournée vers le client. Depuis JURAN et DEMING - "quality is free" - il est possible, grâce au management de la qualité, à la fois, de diminuer les coûts de production et d'offrir, à son client, un produit sûr et constant. Plus globalement, en cette fin anxieuse de siècle, l'homme recherche la qualité de la vie. Elle devient aussi esthétisante : synergie de la qualité des produits et de la qualité des paysages! Puisqu'elle est transversale, et si profondément inscrite dans l'histoire de l'homme, elle semble être apte à résoudre tous les problèmes. L'Etat n'est d'ailleurs pas en reste dans ce credo et soutient fortement les initiatives du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ). La qualité, conçue dans une volonté de dépassement des classifications habituelles, différenciation du produit ou domination par les coûts (TARONDEAU, 1993), devient un outil de mobilisation propre à résoudre (toutes) les crises de mission et de légitimité. La qualité devient alors pleinement idéologique en guidant l'homme stratégique dans sa quête d'un **mieux économique** mais aussi d'un **mieux psychosocial** (RING and VAN DE VEN, 1994).

L'opérationnalisation de la qualité permet d'aborder l'aspect "outils et méthodes", nécessaire à la fiabilité et au pouvoir de cohésion de l'action stratégique collective. La qualitique, "*ensemble des sciences et techniques relatives à la gestion de la qualité*" (PERIGORD et FOURNIER, 1993; p. 230), contrairement aux nombreuses recommandations sur la nécessité de faire, de vendre ou de penser la qualité, s'appuie sur des définitions précises, voire internationalement acceptées. Ainsi, l'**assurance de la qualité** est caractérisée comme étant : l'*ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité*" (ISO/DIS 8402 : 1991). Cette définition permet de mettre en évidence les liens entre confiance et qualité.

La confiance est indispensable pour "croire" en la possibilité d'une construction collective qui engendrera la pérennité compétitive : "[...] la confiance apparaît comme une variable-clé puisqu'elle régit et cimente les espaces personnels d'action et de relation des acteurs. Sans ces espaces en effet, les degrés de liberté qui permettent la création des réseaux informels indispensables à la pérennité de l'organisation ne pourraient exister." (GUIBERT et DUPUY, 1996; p. 19). L'ajustement mutuel initial organisé autour d'une grande idée présupposait déjà la confiance. PARAPONARIS (1995) met en évidence la "relation triangulaire entre qualité, autonomie [9] et cohésion". La qualité peut devenir cohésion interne et externe d'un projet lorsqu'elle fonde la construction d'un système d'information permettant, à la fois, d'avoir confiance en les partenaires et de donner confiance aux clients. Ce système d'information orienté qualité est un système d'information stratégique : "Ils [les systèmes d'information] ont un lien consubstantiel au pilotage stratégique. D'une part, ils supportent la stratégie des groupes en leur procurant un avantage compétitif. [...] D'autre part, [...] ils permettent l'élaboration de stratégies." (BARTOLI et LE MOIGNE, 1996; p. 147 - 148).

Penser l'opérationnalisation de la méta-règle qualité nécessite de se fixer un champ plus restreint d'analyse. Les constructions stratégiques des PME de production fournisseurs de grandes entreprises servent à ce dessein.

## **2. La stratégie de pérennité compétitive : de la PME au partenariat local**

Cette recherche construit une problématique sur le management stratégique des PME de production soumises à la mondialisation [10] qui, collectivement, construisent une stratégie de pérennité compétitive. Les objectifs de la problématique de recherche sont conceptuels; ils visent à discuter d'hypothèses. Il s'agit de différencier, de décrire et d'expliquer au travers de concepts et de schémas d'interprétation, les stratégies partenariales, leur processus de construction - c'est-à-dire d'initiation, de choix et d'adaptation - et les résultats obtenus.

Le développement s'appuie sur la "modélisation orientée projet" de la PME (A.) en insistant sur les processus mis en oeuvre dans le cadre d'une stratégie de pérennité compétitive. Diverses opportunités existent pour les PME, l'étude se concentre sur celles qui envisagent une stratégie qualité avec des entreprises locales pour approvisionner leurs grandes firmes clientes (B.).

### **A. La PME à la recherche d'espaces de cohésion**

Les difficultés, voire les faillites de certaines PME peuvent s'expliquer par une rupture des boucles de cohésion avec l'environnement économique - mission - et avec l'environnement sociétal - légitimité -. Ainsi, les aménagements minimes ne peuvent plus être préférés aux remises en cause stratégique. Pour retrouver des espaces de cohésion et

donc renouer les boucles de cohésion avec les environnements, les entrepreneurs doivent repenser mission et légitimité pour mieux défendre, un métier et une identité (MARCHESNAY, 1994), c'est-à-dire, en fait, définir une stratégie de pérennité compétitive.

Pour assumer la mondialisation, l'analyse concurrentielle propose à la PME, confrontée aux barrières à l'entrée sectorielle, aux pouvoirs des monopoles, une stratégie de "niche". L'approche par les ressources semble plus optimiste. Les entrepreneurs schumpétériens (TEECE, PISANO et SHUEN, 1998) doivent innover et élaborer des "capacités dynamiques" tant en termes de respect des ressources naturelles que de valorisation du "capital humain". Ces dernières sont en théorie, comme en pratique, encore à construire. Elles doivent permettre de rendre compte des caractéristiques propres de l'offre de PME dont les actifs stratégiques sont très liés à la formule appliquée au dirigeant : "*Intellectual Capital = Competence \* Commitment*" (ULRICH, 1998).

Cependant, l'enfermement de la PME dans son "**identité**", dans ses "spécificités inimitables" au niveau de son processus de production, peut bloquer la réflexion stratégique : "par leurs caractéristiques, (les) actifs stratégiques diminuent l'éventail des stratégies possibles pour une entreprise en limitant son champ d'action" (ARREGLE, 1996, p. 35). La "modélisation systémique orientée projet" de la PME insère les spécificités dans la globalité stratégique. La compétitivité et l'innovation relèvent aussi de l'altérité, de la volonté d'offrir un produit/service unique pour son client (PORTER, 1986). C'est dans l'équilibration "Identité  $\leftrightarrow$  Altérité" que la PME peut se conserver comme entité stratégique.

Cet intérêt pour l'environnement économique est crucial pour connaître les degrés de liberté laissés aux PME dans un univers dominé par les grandes firmes. Les grandes firmes détiennent un fort pouvoir et savoir de marché et exercent des pressions considérables sur les PME de production. Nombre de grandes firmes sont passées de la stratégie logistique à la logistique stratégique [<sup>11</sup>]; elles exigent, de leurs fournisseurs, une homogénéité garantie dans le temps et l'espace, en stipulant un tonnage minimum. La **confiance** dans les relations interprofessionnelles devient cruciale et s'appuie sur des échanges d'informations stratégiques fiables et pertinentes. Ces entreprises comptent sur les produits garantis et différenciés que peut fournir une stratégie qualité émanant de l'offre.

En réponse à la logistique stratégique des grandes firmes, il s'agit alors, pour la PME, de proposer un produit avantageux pour elle-même et pour l'acheteur des grandes firmes. Or, cette manière de penser et d'agir, tournée vers le client, ne peut souvent pas être assumée de manière individuelle par la PME; les croissances internes et externes étant des voies de développement refusées à cette dernière, à cause de son manque de ressources financières.

**La problématique de recherche s'intéresse, dès lors, à la PME de production qui, face à la mondialisation, ne peut plus penser sa stratégie qualité individuellement.** Elle tente de renouveler sa relation aux clients en repensant sa relation face à des

concurrents, partenaires potentiels. En recherche d'équilibration de son "Identité  $\leftrightarrow$  Altérité", elle élabore son processus stratégique pour reconstruire sa mission et sa légitimité. Le collectif, partenariat en "Actualisation  $\leftrightarrow$  Potentialisation", autorise la pérennité compétitive. L'association des deux méta-règles - "il faut faire de la qualité" et "il faut se regrouper" - facilite la cohésion entre l'individuel et le collectif en fournissant des clefs d'allocations des ressources stratégiques, mais aussi de l'évaluation [12] et donc des conditions de confiance, des modalités de contrôle et de sanction.

**Figure 4.- La PME et les méta-règles "il faut faire de la qualité" et "il faut se regrouper"**

<b>Processus stratégiques de pérennité compétitive</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Origine et modalités d'action</b></p> <p>- <b>Dynamique managériale</b> : - Couples (ago)-antagonistes et boucles de cohésion :</p> <p>- <b>Dynamique stratégique</b> : - Méta-règle : * "il faut faire de la qualité" * "il faut se regrouper"</p>	<p style="text-align: center;"><b>Résultat (1) :</b></p> <p>- Espaces de cohésion : * <b>compétitivité</b> * <b>respect des ressources et compétences humaines</b> * <b>respect des ressources naturelles</b></p>

(1) : Le résultat servira de contexte à l'origine et à la modalité de nouvelles dynamiques stratégiques et managériales.

La coopération pour la stratégie de pérennité compétitive des PME fournisseurs des grandes entreprises doit être pensée de manière processuelle en insistant sur les espaces de cohésion qui doivent exister entre les méta-règles et les couples (ago)-antagonistes.

### **B. Le processus de coopération pour la stratégie de pérennité compétitive**

Le processus de coopération pour la stratégie de pérennité compétitive est proposé selon une "modélisation orientée projet". La dynamique stratégique de ces PME fournisseurs de grandes entreprises est caractérisée par les deux méta-règles "il faut faire de la qualité" et "il faut se regrouper" et peut se scinder en quatre étapes essentielles [13] :

- La phase 0 débute avec la prise de conscience, par la PME fournisseur de grandes entreprises de l'absence d'espaces de cohésion avec ses environnements lorsqu'elle agit seule. Le questionnement managérial est focalisé sur les couples "Identité  $\leftrightarrow$  Altérité" et "Actualisation  $\leftrightarrow$  Potentialisation" : Pourquoi/Comment accepter le changement - l'altérité - stratégique de son identité pour redevenir compétitive, sachant que l'équilibration du couple

"Identité  $\leftarrow \rightarrow$  Altérité" ne peut s'appréhender qu'en fonction d'un collectif d'acteurs en "Actualisation  $\leftarrow \rightarrow$  Potentialisation"?

- La phase 1 est celle de la **pré-élaboration du projet**. Le mécanisme de coordination est, essentiellement, l'ajustement mutuel. Cet ajustement mutuel est facilité par le partage d'une philosophie qualité commune, d'un "projet fédérateur" (PARAPONARIS, 1995). Le but est de se laisser et de laisser aux partenaires envisagés un maximum de degrés de liberté à la fois pour pouvoir sortir du projet si le projet n'est pas rentable et pour faciliter le processus d'élaboration par essai-erreur. Le questionnement est orienté par la dynamique du couple "Stratégie émergente  $\leftarrow \rightarrow$  Stratégie délibérée" : Pourquoi/Comment co-construire collectivement, de manière délibérée et émergente, le projet fédérateur et innovateur qualité? Il s'agit alors de respecter les degrés de liberté de chacun et de tous mais aussi de laisser les ajustements mutuels s'opérer.

- La phase 2 correspond à la **structuration**. Les petits entrepreneurs, initialement indépendants, rejettent, dans un premier temps, la hiérarchisation des partenaires et la supervision directe. La décision démocratique est voulue car elle responsabilise et engage chacun face au(x) projet(s) qualité. La standardisation des procédures qualité autorisera le fonctionnement de l'organisation sur un mode démocratique. La question principale "Pourquoi/Comment choisir les ressources à mettre en commun afin qu'elles soient suffisamment rares et homogènes pour être considérées comme distinctives mais également suffisamment importantes quantitativement - c'est-à-dire issues de partenaires potentiellement plus hétérogènes - pour supporter une politique de communication sur cette rareté?" montre l'impulsion stratégique donnée par le couple "Homogénéisation  $\leftarrow \rightarrow$  Hétérogénéisation".

- La phase 3 est caractérisée par la **désignation d'un responsable** devant les environnements et les parties prenantes - *stakeholders* -. Le mode de gestion démocratique est généralement rejeté car trop lent pour réagir face à la turbulence du marché. La supervision directe devient alors une solution envisageable, avec la qualification d'un responsable, qui fera, par exemple, face aux clients. Le choix du responsable et de ses responsabilités entre "Centralisation  $\leftarrow \rightarrow$  Décentralisation" est crucial pour la survie et la compétitivité du partenariat : Pourquoi/Comment donner un pouvoir à un responsable dans son rôle de représentation du partenariat face aux environnements et aux *stakeholders*?

Ces quatre étapes précédemment décrites doivent aussi préparer l'avenir. Se présenteront alors des possibilités stratégiques pour élargir le partenariat. Le couple "Ouverture  $\leftarrow \rightarrow$  Fermeture" centrera l'action et la réflexion sur la question suivante : Pourquoi/Comment ouvrir le partenariat à d'autres partenaires ou fermer le partenariat à d'autres partenaires?

**Figure 5.- Les questionnements (ago)-antagonistes associés aux différentes phases de la construction du partenariat**

<b>Méta-règles : "il faut faire de la qualité" et "il faut se regrouper"</b>		
<b>Phase</b>	<b>Couple</b>	<b>Questionnement</b>
Phase 0 : la PME "individuelle"	Identité ← → Altérité et Actualisation ← → Potentialisation	Pourquoi/Comment accepter le changement - l'altérité - stratégique de son identité pour redevenir compétitive, sachant que l'équilibration du couple "Identité ← → Altérité" ne peut s'appréhender qu'en fonction d'un collectif d'acteurs en "Actualisation ← → Potentialisation".
Phase 1 : la pré-élaboration	Stratégie émergente ← → Stratégie délibérée	Pourquoi/Comment co-construire collectivement, de manière délibérée et émergente, le projet fédérateur et innovateur qualité?
Phase 2 : la structuration	Homogénéisation ← → Hétérogénéisation	Pourquoi/Comment choisir les ressources à mettre en commun afin qu'elles soient suffisamment rares et homogènes pour être considérées comme distinctives mais également suffisamment importantes quantitativement - c'est-à-dire issues de partenaires potentiellement plus hétérogènes - pour supporter une politique de communication sur cette rareté?
Phase 3 : la désignation d'un responsable face aux stakeholders	Décentralisation ← → Centralisation	Pourquoi/Comment donner un pouvoir à un responsable dans son rôle de représentation du partenariat face aux environnements et aux stakeholders?
Phase 4 : le partenariat élargi	Fermeture ← → Ouverture	Pourquoi/Comment ouvrir le partenariat à d'autres partenaires ou fermer le partenariat à d'autres partenaires?

Le passage de l'individuel au collectif implique que l'entrepreneur juge l'équilibre "Identité ← → Altérité" entre conservation stratégique de son authenticité et transformation stratégique pour la compétitivité (**Phase 0**). S'allier avec autrui, c'est conjuguer proximité et distance. Pour choisir le partenaire dans l'autre, la connaissance réciproque est prépondérante. Le dialogue reste irremplaçable pour établir la confiance. L'unité s'élabore autour du partage d'un caractère commun, d'une ressemblance, d'une identité, d'une particularité. Forcément, en passant de l'individuel au collectif, l'entrepreneur aborde des problèmes de médiation entre "moi et autrui", entre "moi et le groupe", entre "ma différence identitaire distinctive et nos différences identitaires distinctives". La construction de cette nouvelle "Identité ← → Altérité" s'élabore par rapport à un partenariat en "Actualisation ← → Potentialisation".

L'association - émergente et délibérée - avec des **producteurs locaux** est souvent privilégiée, parce que les processus de production et de valorisation du "capital humain" sont les plus proches (**Phase 1**). Le choix des partenaires se fait souvent au niveau local, "territorial". M. MAFFESOLI (1989; p. 173) insiste sur le rôle de la coutume comme "centralité souterraine" (*op. cité; p. 176*) où le terme "proxémie" (*op. cité; p. 177*), associant culturel et naturel, rend bien compte de la distance dynamique entre acteurs. Les travaux sur les districts industriels renvoient à ce même partage d'une sensibilité commune et cohésive. Le "territoire" est alors ce construit stratégique sur lequel se fonde une stratégie partenariale pour valoriser un produit local et des entreprises locales. Les acteurs se choisissent parce qu'ils exercent, plus ou moins de la même manière, le même "métier" et/ou parce qu'ils entretiennent des rapports commerciaux "clients - fournisseurs" réguliers. L'espace n'existe pour le groupe que dans la mesure où il est perçu, internalisé, utilisé par ce groupe (BRUNET, 1986). Il s'élabore entre des partenaires qui se connaissent et qui ont des objectifs et des intérêts convergents en termes de qualité.

La construction d'un partenariat local relève de la volonté des entrepreneurs de se donner les moyens de maîtriser la qualité commercialisée dans le temps et l'espace, pour fournir une rareté distinctive en quantité homogène et une information stratégiquement pertinente et fiable (**Phase 2**). Il appréhende, simultanément, le choix du produit/marché et du produit/partenaires. L'élaboration de la stratégie qualité nécessite de définir des ressources et des compétences à mettre en commun et un mode d'organisation. Ainsi, l'arbitrage portera simultanément sur la "rareté" [<sup>14</sup>] des ressources-produits et les quantités de ressources totales disponibles pour valoriser cette "rareté" des ressources-produits. Le choix des partenaires s'effectue, concomitamment, au choix du couple produit/marché à valoriser car les caractéristiques du produit commercialisé dépendent du savoir-faire de l'entrepreneur, très lié au lieu, et à la zone de production.

Pour "avoir confiance" entre les partenaires au sein du partenariat et "donner confiance" aux clients, l'instauration de contrôles est prépondérante. **Les outils du management de la qualité associés à la coordination par un système d'information permettent de gérer et d'engendrer des espaces de cohésion en établissant des règles de comportement et de communication.**

Le **passage d'un engagement oral sur la qualité à un accord écrit** est souvent caractérisé par l'écriture d'un "cahier des charges" [<sup>15</sup>]. Mot outil, mot pratique, il est employé tant par les acheteurs que les vendeurs. Cet écrit est au coeur du triangle stratégique "stratégie/structure/système d'information". Le cahier des charges recouvre des embryons de manuel d'assurance qualité [<sup>16</sup>] lorsque celui-ci est utilisé comme outil de communication. La présentation brève la philosophie de l'entreprise sert, dans ce cas, à l'élaboration de stratégies relationnelles. Au sein du partenariat, il retranscrit des fonctions décisionnelles : il aide à "*formaliser le processus de décision*" (STRATEGOR, 1993; p. 433). En se donnant des règles stables, il coordonne les décisions faites selon des processus plus ou moins indépendants, des fonctions de pilotage du changement stratégique en fournissant des supports de communication et un "*langage stratégique commun*" (*op. cité; p. 435*), et des fonctions de pouvoir pour "exprimer le discours

stratégique officiel" (*op. cité; p. 435*). En ce sens, il évoque certains aspects de la planification stratégique.

Cet engagement opérationnel - objectivation de la qualité des produits, plan de contrôle, système d'information stratégique... - écrit atteste de l'évolution des rapports "client/fournisseur" et "partenaire/partenaire" et transcrit le besoin, non seulement, de réduire l'incertitude mais aussi d'engendrer la confiance. A ce niveau là, le passage vers la phase de **désignation d'un responsable (Phase 3)** face aux *stakeholders* est possible.

La dynamique stratégique conduit à la construction d'une nouvelle entité reconnaissable par l'extérieur, c'est-à-dire dotée d'une structure officialisée. L'officialisation (PECQUEUR, 1988; p. 6-7) de la coopération des PME est primordiale puisqu'elle permet, par rapport au client, la reconnaissance de la capacité collective à répondre à la demande et, souvent, par rapport à l'Etat, l'attribution de subventions. **Le partenariat est alors actualisé et sépare les clients des fournisseurs : le partenariat de producteurs-offreurs locaux fait face aux clients.**

Le partenariat actualisé et officialisé de PME pourra évoluer vers une réorganisation orientée client (**Phase 4**). Ce dernier, dans le partenariat élargi, devient alors partenaire à part entière pour faire face à l'environnement sociétal. La séparation client/fournisseur, structurante dans le partenariat local, peut alors devenir une véritable association client/fournisseur pour faire face à l'environnement sociétal.

## **Conclusion**

La stratégie de pérennité compétitive est une stratégie de compétitivité respectueuse des ressources et compétences humaines et des ressources naturelles. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise associe réponse à sa mission et recherche de légitimité.

Le changement stratégique est ici abordé par rapport à des méta-règles et des couples (ago)-antagonistes. Ainsi, afin de construire ses nouveaux positionnements et organisations stratégiques pour élaborer une stratégie de pérennité compétitive, il est essentiel pour la PME de production fournisseur de grandes entreprises d'équilibrer son couple "Identité  $\leftarrow \rightarrow$  Altérité". Le dirigeant essaie d'entretenir ou de créer des espaces de cohésion en interne, entre ses ressources et ses compétences, et en externe, avec ses environnements économiques et sociétaux. Ce papier s'intéresse aux PME qui ne peuvent pas assumer seule une dynamique stratégique orientée par la méta-règle qualité. Ainsi, la dynamique managériale s'aborde à la fois par rapport au couple "Identité  $\leftarrow \rightarrow$  Altérité" de chaque entreprise individuelle et en fonction d'un collectif en "Actualisation  $\leftarrow \rightarrow$  Potentialisation". L'insistance sur la coordination des comportements au travers d'un système d'information stratégique permet d'aborder la confiance comme essentielle à l'apprentissage et à la création.

Pour construire la différenciation envisageable, le savoir, le faire ou le savoir faire s'évaluent en termes de ressources et de compétences distinctives ou différenciatrices. Le

risque est la tendance à utiliser un raisonnement fondé sur l'analyse "narcissique" de ses ressources. Le partenariat local différencie les clients et les *stakeholders*, des partenaires locaux que sont les PME de production.

Le rôle des "**légitimateurs**", preneurs de parole au nom de l'environnement sociétal, devient important (ROLLET, 1998). Pour les petites entreprises, étant donnée, la faiblesse de l'organisation consumériste ou sociétale en France, des "légitimateurs" s'arrogent souvent un droit d'orientation des stratégies entrepreneuriales. Le "légitimateur" est un traducteur de la complexité de l'environnement, en ce sens il est donc porteur de savoir. Il exerce un droit de regard sur l'activité entrepreneuriale et est ainsi partie prenante dans un projet. Il a une certaine force d'inertie, le convaincre nécessite du temps et de l'information. Il existe plusieurs sortes de "légitimateurs" : administrations étatiques ou politiques, associations de consommateurs, chercheurs... [17]. Pour les PME, les responsables des institutions décentralisées, parce que financiers potentiels de projets mais aussi parties prenantes dans l'aménagement local, donnent un avis légitimant ou illégitimant, déterminant pour la survie de l'entreprise.

Dans ce processus stratégique, le cahier des charges est l'écrit, associant standardisation et flexibilité, il témoigne de l'engagement en termes de qualité pour "avoir confiance" à l'intérieur du partenariat et "donner confiance" à ses clients et à l'environnement sociétal. Le cheminement, à la recherche de la pérennité compétitive, respectueuse, de l'homme et de la nature passe par cette voie.

## **Bibliographie**

ANASTASSOPOULOS J., BLANC G., NIOCHE J. et RAMANANTSOA B. - Pour une nouvelle politique d'entreprise. - Paris : Hommes et Techniques; 1985. - 165 p.

ARREGLE J.L. - "Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques". - Revue Française de Gestion; mars-avril-mai 1996, n°108. - pp. 25-36

AVENIER M.J. (coordonné par) - "La stratégie "chemin faisant"". - Paris : Economica; 1997. - 393 p.

BAILE S. (ed.) - Territoires & PME-PMI en réseau. Développement des Activités, des Organisations et des Technologies de l'Information. - IAE de l'Université de Corse; 1994. - 538 p.

BAREL Y. - Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social. - Presses Universitaires de Grenoble; 1979. - 276 p.

BARTOLI J.A. et LE MOIGNE J.L. - Organisation intelligente et système d'information stratégique. - Paris : Economica; 1996. - 284 p.

BERNARD-WEIL E. - Précis de systémique ago-antagoniste. Introduction aux stratégies ago-antagonistes. - Limonest : L'Interdisciplinaire ; 1988. - 230 p.

BIDAULT F., GOMEZ P.Y. et MARION G. - Confiance entreprise et société. - Paris : ESKA; 1995. - 218 p.

BOIRAL O. - "La qualité au service de l'environnement." - L'Expansion Management Review, septembre 1997, n°86. - pp. 41-49.

BOIRAL O. et JOLLY D. - "Stratégie, compétitivité et écologie". - Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1992. - pp. 80-95.

BRUNET R. - "L'espace, règles du jeu". - Extrait de : AURIAC F. et BRUNET R. - Espaces, jeux et enjeux. - Paris : Fondation Diderot et Fayard; 1986. - pp. 297- 313.

CAILLE A. - Présentation - Revue du MAUSS, "A qui se fier? confiance, interaction et théorie des jeux", 2 ème semestre 1994, n°4. - pp. 3-16.

DIORO M.O. et NOLLET J. - "Le juste-à-temps." - Extrait de : NOLLET J., KELADA J. et DIORO M.O. - La gestion des opérations et de la production. Une approche systémique. (2ème éd.). - Montréal : Gaëtan Morin éditeur; 1994. - pp. 581-575.

ELSBACH K.D. and SUTTON R.I. - "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : a marriage of institutional and impression management theories." - Academy of Management Journal, 1992, Vol. 35, N° 4, pp. 699-738.

FABBE-COSTE N. et COLIN J. - Formulation de stratégies logistiques. - Aix-en-Provence : CRET; 1992. - 20 p.

FOURCADE C. - "Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation." - Congrès International Francophone de la PME : Compétitivité des PME et Marché sans Frontières, Carthage (Tunisie), 28 et 30 octobre 1993. - pp. 274-286.

GUIBERT N. et DUPUY Y. - La Confiance, la Variable-Clé d'un Contrôle Rénové. - Université Montpellier II, GRECO, IAE : 1996. - 14 p.

KOENIG G. - Management stratégique vision, manoeuvres et tactiques. - Paris : Nathan; 1990. - 391 p.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. - "Strategic Intent". - Harvard Business Review, mai-juin 1989. - pp. 63-76.

JOLIVET F. et NAVARRE C. - "Grands projets, auto-organisation, méta-règles : de nouvelles formes de management des grands projets". - Revue Gestion 2000, Avril 1993. - pp. 191-200.

LACROUX F. - "De la planification substantive à la stratégie procédurale." - Extrait de : Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). - Troisième Conférence Internationale de Management Stratégique. - Lyon les 9, 10 et 11 mai 1994. - pp. 67-92.

LE CARDINAL G., GUYONNET J.F. et POUZOULLIC B. - La Dynamique de la Confiance. Construire la coopération dans les projets complexes. - Paris : Dunod; 1997. - 244 p.

LE MOIGNE J.L. - Le constructivisme. Tome 1 : des fondements. - Paris : ESF Editeur; 1994. - 252 p. - (Collection Communication et complexité).

LE MOIGNE J.L. - Le constructivisme. Tome 2 : des épistémologies. - Paris : ESF Editeur; 1995. - 315 p. - (Collection Communication et complexité).

LORINO P. et TARONDEAU J.C. - "De la stratégie aux processus stratégiques." - Revue Française de Gestion; janvier-février 1998, n°117. - pp. 5-17.

LUPASCO S. - Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie. - Monaco : Editions du Rocher; 1987. - 137 p.

MAFFESOLI M. - Tribus, rituels et destin. - Quel Corps?, octobre 1989, n°38/39. - pp. 172-178.

MARCH J.G. et SIMON H.A. - Les organisations, problèmes psychosociologiques. (2 ème éd.). - Paris : Dunod; 1991. - 254 p.

MARCHESNAY M. - Chapitre 4 Le management stratégique. - Extrait de : GROUPE DE RECHERCHE EN ECONOMIE ET GESTION DES PME (GREPME). - Les PME : Bilan et perspectives. - Paris : Economica; 1994. - pp. 133-162.

MARTIN B., LENHARDT et JARROSSON B. - Oser la confiance : propos sur l'engagement des dirigeants. - Paris : INSEP Editions; 1996. - 165 p.

MARTINET A.C. - "Externalités et comportements stratégiques à la recherche de nouvelles équilibres". - Economie appliquée, archives de l'ISMEA, 1981, tome XXXIV, n°1. - pp.61-88.

MARTINET A.C. (coordonné par) - Epistémologies et Sciences de Gestion. - Paris : Economica; 1990. - 249 p. - (Collection Gestion, Série : Politique générale, Finance et Marketing).

MORIN E. - La méthode. 1 La Nature de la Nature. - Paris : Editions du Seuil; 1977. - 399 p.

MORIN E. - La méthode. 2 La vie de la Vie. - Paris : Editions du Seuil; 1980. - 458 p.

MORIN E. - La méthode. 3 La Connaissance de la Connaissance. - Paris : Editions du Seuil; 1986. - 236 p.

MORIN E. - La méthode. 4 Les idées. - Paris : Editions du Seuil; 1991. - 250 p.

MUNIER B.- Décision et cognition. - Revue Française de Gestion, juillet - août 1994. - pp. 79- 91.

PARAPONARIS C. - "Qualité, Autonomie et Cohésion". - Université d'Aix-Marseille II, CEFI - URA CNRS 951; septembre 1995. - 27 p.

PAUCHANT T.C. et MORIN E.M. - "La gestion systémique des crises et la prévention de la contre-production". - Revue Française de Gestion; mars-avril-mai 1996, n°108. - pp. 90-99.

PECQUEUR B. - "Le réseau comme outil d'analyse des milieux économiques." - Université de Grenoble ; mars 1988. - 8 p.

PEREZ, R. - "Management de crise ou crise du management?" - Université de Montpellier I, ISEM ERFI, 1997. - 26 p.

PEREZ R. - "Sur le positionnement du programme compétitivité et emploi." - Université de Montpellier I, ISEM ERFI, 1998. - 4 p.

PERIGORD M. et FOURNIER J.P. - Dictionnaire de la qualité français-anglais. - Paris : Association Française de Normalisation (AFNOR), 1993. - 351 p.

PORTER M.E. - L'Avantage Concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. - InterEditions : Paris ; 1986. - 647 p.

REIX R. - Systèmes d'information et management des organisations. - Paris : Vuibert; 1995. - 373 p. - (Collection Gestion).

RING P.S. and VAN DE VEN A.H. - "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." - Academy of Management Review, 1994, vol. 19, n°1. - pp. 90-118.

ROQUEPLO P. - Penser la technique. - Extrait de : DUPUY J.P., GUATTARI F., LATOUR B., LE GOFF J., LEVY-LEBLOND J.M., MORIN E., ROQUEPLO P. et STENGERS I. - Sens et place des connaissances dans la société. - Centre Régional de Publication du CNRS de Meudon-Bellevue; 1986. - pp. 179-216.

ROLLET A. - Les stratégies partenariales de construction du couple produit/territoire. Problématique et expérience. - Université de Montpellier I, 1998. - 446 p.

SAINSAULIEU R. (dir.). - L'entreprise une affaire de société. - Paris : Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques; 1990. - 349 p.

SFEZ L. - La décision. (3 ème éd.) - Paris : Presses Universitaires de France (P.U.F); 1994. - 127 p. - (collection que sais-je?).

SHRIVASTAVA P. et HART S. - "Demain l'entreprise durable?" - Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1996; n°108. - pp. 110-122.

STRATEGOR. - Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise. (2ème éd.) - Paris : InterEditions, 1993. - 615 p.

SUCHMAN M.C. - "Managing legitimacy : strategic and institutional approaches". - Academy of Management Review, 1995, vol. 20, n° 3. - p. 571-610.

TARONDEAU J.C. - Stratégie industrielle. - Paris : Vuibert Gestion, 1993. - 424 p.

TEECE D.J., PISANO G. and SHUEN A. - "Dynamic Capabilities and Strategic Management." - Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18:7. - pp. 509-533.

ULRICH D. - "Intellectual Capital = Competence x Commitment". - Sloan Management Review, Winter 1998, vol. 39, n°2. - pp. 15-26.

WACHEUX F. - Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes. Etude exploratoire dans le bâtiment et les travaux publics. - Paris IX; 1993. - (thèse de doctorat, sciences de gestion).

## Notes

<sup>1</sup> Exception faite de certains fonds de pension "éthiques" et rentables, qui s'appuient sur des critères sociaux, lorsque les critères économiques sont réalisés, pour investir dans des sociétés (BRABET, J., 1998).

<sup>2</sup> Cet article s'inscrit dans les problématiques du projet de recherche "Management de la compétitivité et emploi" (PEREZ, 1998).

<sup>3</sup> Cette position s'est nourri des travaux de SAINSAULIEU (1990) sur l'entreprise créatrice de sens pour son environnement.

<sup>4</sup> La définition des ressources et des compétences est celle précisée dans LORINO et TARONDEAU (1998).

<sup>5</sup> "Sans vouloir fusionner abusivement les différentes approches de l'action collective (implication, fidélisation, satisfaction) on peut tout de même poser qu'un principe de volonté commune pour rester ensemble, même parfois dans l'adversité, est à la base de la définition de la cohésion." (op. cité; p. 9).

<sup>6</sup> LUPASCO (1987, p. 9-10) énonce le postulat suivant : "A tout phénomène ou élément ou événement logique quelconque, et donc au jugement qui le pense, à la proposition qui l'exprime, au signe qui le symbolise : e, par exemple, doit toujours être associé, structurellement ou fonctionnellement, un anti-phénomène ou anti-élément ou anti-événement logique, et donc un jugement, une proposition, un signe contradictoire : non-e ou  $\bar{e}$ ; et de telle sorte que e ou  $\bar{e}$  ne peut jamais qu'être potentialisé par l'actualisation de  $\bar{e}$  ou e, mais non pas disparaître afin que soit  $\bar{e}$  soit e puisse se suffire à lui-même dans une indépendance et donc dans une non-contradiction rigoureuse - comme dans toute logique, classique ou autre, qui se fonde sur l'absoluité du principe de non-contradiction. Ce postulat [...] contient la propriété de e et de  $\bar{e}$  de s'actualiser et de se potentialiser alternativement, et de telle manière que l'actualisation de l'un entraîne toujours et nécessairement la potentialisation de l'autre".

<sup>7</sup> BERNARD-WEIL (1988) insiste sur la définition du modèle de la régulation des couples ago-antagonistes basé sur l'existence d'un "ordinateur" : "Il s'agit d'un modèle capable de simuler le comportement d'un couple d'éléments ayant à la fois des actions antagonistes, c'est-à-dire de sens opposés, sur les récepteurs de ces actions, et des actions agonistes, c'est-à-dire de mêmes sens, sur d'autres récepteurs".

<sup>8</sup> Dans la suite de cet article, l'auteur choisit la modélisation proposée par BERNARD-WEIL (1988) mais notifiera par l'écriture de (ago)-antagoniste le fait que l'utilisation de ce modèle dans les sciences de

---

gestion nécessite une adaptation. Il est aussi important de préciser que le courant ago-antagoniste utilise le couple "Stimulation  $\leftrightarrow$  Inhibition" et non pas "Actualisation  $\leftrightarrow$  Potentialisation". Cependant, ce dernier couple semble à l'auteur plus adapté à la réflexion sur les situations sociales complexes (BAREL, 1979).

<sup>9</sup> autonomie des comportements face aux ajustements mutuels nécessaires pour réaliser des innovations.

<sup>10</sup> L'article s'appuie sur un retour d'expérience constructiviste sur la recherche-action "pomme(s) des Alpes" mais aussi sur une connaissance pratique du "terrain" par le chercheur, entre autres symbolisée par l'étude consommateur "clémentine de Corse". Si la réflexion repose sur une expérience terrain fondée sur les entreprises agricoles, des comportements similaires se retrouvent dans d'autres types d'activités (FOURCADE, 1993; BAILE (éd.), 1994).

<sup>11</sup> *"La démarche classique consiste à partir de la stratégie globale de la firme pour définir une stratégie logistique qui permettra d'atteindre les objectifs fixés. La logistique est par conséquent conçue comme un domaine fonctionnel de soutien, outil de la stratégie, et la stratégie logistique apparaît comme un sous-ensemble de la stratégie globale. [...] La logistique stratégique consiste à imaginer et développer des actions stratégiques qui seraient inenvisageables sans disposer déjà de fortes compétences logistiques."* (FABBE-COSTE et COLIN, 1992; p.5)

<sup>12</sup> MORIN (1977, 1980, 1986, 1991) parlerait d'une "auto-hétéro-évaluation" : évaluation par rapport à soi mais aussi par rapport aux autres.

<sup>13</sup> Ces différentes phases ont été élaborées à partir de la recherche-action "pomme des Alpes" (ROLLET, 1998).

<sup>14</sup> Il serait peut-être possible de parler d'une "typicité industrielle" issue d'un "terroir industriel".

<sup>15</sup> Cahier des charges : *"Document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin (traitement d'informations, méthodes et outils de travail, etc.) et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire"* (X 50-106-2).

<sup>16</sup> Manuel d'assurance qualité : *"Document décrivant les dispositions générales prises par un organisme en matière d'assurance de la qualité"* (X 50-162). Il ne s'agit donc absolument pas des modèles définis par la norme ISO 9001, 9002 ou 9003 mais plutôt d'une présentation de la philosophie et d'une volonté de donner confiance au client.

<sup>17</sup> Pour les grandes entreprises, les légitimateurs n'ont souvent pas assez de poids et ils restent souvent "liés au lieu". La justification est encore du domaine de l'auto-proclamation hégémonique. On note toutefois une importance de plus en plus forte donnée à "l'entreprise citoyenne". Ainsi, l'entreprise DOW a "instauré un conseil consultatif principalement composé d'environnementalistes et de scientifiques, qui doit procurer un input direct au conseil d'administration sur les problèmes de stratégie d'entreprise, d'investissement et de politique" (SHRISVASTAVA et HART, 1996, p. 119). De même, IKEA met en avant trois produits - sur un catalogue de milliers d'autres - de meubles vraiment respectueux de l'environnement. Enfin, on connaît les essais de E. LECLERC d'embaucher des "jeunes des banlieues"...