

VII CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEQUE

"PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE"

Titre de la communication : Concurrence, sélection et pérennité des organisations : un processus inter et intra organisationnel.

Nom : MIGNON Sophie

Institution : Université de Nice Sophia Antipolis

Adresse professionnelle : I.A.E. - Avenue Emile Henriot – 06050 NICE Cedex

Tel : 04-92-15-73-73

Fax : 04-93-44-83-60

Email : smignon@samo.unice.fr

Adresse personnelle : 146 B rue de France – 06000 NICE

Tel & Fax : 04-93-96-15-42

Mots clés : concurrence - sélection – adaptation – inertie - pérennité

INTRODUCTION

L'étude des déterminants de l'évolution des organisations fait l'objet d'un débat ancien en sciences de gestion. Une présentation simplifiée du problème conduit à opposer :

Une vision déterministe selon laquelle l'évolution serait le fruit d'une sélection par le marché.

Une vision intentionnelle selon laquelle l'organisation serait à même de se transformer en vue d'une adaptation, voire d'une proaction sur son environnement.

Cette opposition se retrouvant dans des courants très variés des sciences de gestion et des sciences économiques, nous avons choisi de restreindre notre étude et de la focaliser sur la manière dont elle se reflétait dans deux champs bien précis des sciences de gestion :

- les théories de l'écologie des populations
- les théories de l'équilibre ponctué

En effet ces deux courants, dans leur version originelle, marquent bien l'antinomie entre sélection et adaptation des organisations, leurs développements récents ont permis de dépasser cette opposition et, par conséquent, de faire converger ces points de vue a priori opposés.

La présente communication n'étudie pas la manière dont cette opposition prend forme au sein et entre les différentes disciplines de gestion et de sciences économiques¹. Même si des rapprochements peuvent être faits entre le courant évolutionniste et l'écologie des populations, il nous a paru préférable d'illustrer une controverse déjà complexe par un nombre restreint de courants.

Afin d'explicitier notre réflexion il faut également préciser que sur le continuum sur lequel on peut classer les différentes visions de l'évolution des firmes on peut noter deux extrêmes :

La sélection : action de l'environnement sur la firme.

La proaction : action de la firme sur son environnement.

La vision de cet article se situe entre deux extrémités moins opposées : la sélection d'une part et l'adaptation d'autre part.

Et d'autre part de l'adaptation des firmes

Cette notion d'adaptation n'est pas ici traitée comme un simple calcul de maximisation face à une structure d'environnement donnée mais comme le choix stratégique entre les différents chemins possibles qui s'offrent à la firme. Même si ce choix ne constitue pas une rupture avec son passé, sa culture ou ne contribue pas à organiser son environnement, l'existence d'un choix, d'une alternative possible, est la marque de la présence d'une intentionnalité, d'une volonté.

¹ En particulier il nous semble important de souligner qu'elle ne traitera pas du courant évolutionniste bien connu des économistes chez lesquels celle-ci est nourri par une controverse entre une vision darwinienne et lamarckienne de l'évolution.

Ces précisions apportées, il reste à expliciter la démarche qui permettra de réconcilier ces deux points de vue opposés. A notre sens, cette réconciliation peut se faire en passant par la notion d'inertie.

En effet, cette inertie développée tant dans l'écologie des populations inter et intra organisationnelle que dans les théories de l'équilibre ponctué, apparaît comme le lien entre les notions de sélection et d'adaptation apparemment antinomiques.

Au niveau inter organisationnel, l'inertie peut stimuler à la fois la sélection et l'adaptation, son rôle ambivalent met en évidence le rôle complémentaire entre ces deux formes d'évolution. En outre, l'inertie jette les bases des phases de stabilité nécessaires à la pérennité.

Au niveau intra organisationnel, l'inertie joue un double rôle : rôle de filtre par l'existence de contextes internes aux initiatives stratégiques mais aussi résultat de la rétention des initiatives stratégiques pertinentes. La sélection concourt ici par le biais de l'inertie au processus d'adaptation des firmes. Enfin, l'existence de ces mécanismes d'évolution semble être l'apanage des entreprises pérennes.

Cette inertie contribue donc d'une part à la sélection et à l'adaptation des firmes, gages de leur évolution, mais cette inertie est également source de stabilité nécessaire à la pérennité.

Dans un premier temps, seront exposés les principes de la sélection externe et la compatibilité de celle-ci avec l'adaptation. Il sera souligné que ces deux formes d'évolution constituent une des faces du problème de la pérennité. Dans un deuxième temps, sera étudié la sélection interne et la façon dont elle contribue à l'adaptation stratégique. L'aspect intentionnel de cette adaptation et sa spécificité chez les entreprises pérennes seront mis en évidence.

1. ROLE DE L'INERTIE DANS L'EVOLUTION ET LA PERENNITE DES FIRMES

Si l'écologie des populations est un courant relativement nouveau, l'utilisation de la métaphore biologique pour expliquer l'évolution est ancienne.

Au niveau organisationnel, le texte d'A. ALCHIAN (1953) et les critiques de E. PENROSE (1953) marquent l'intérêt et les polémiques que suscite l'introduction en sciences économiques des notions biologiques. Au niveau de des populations ou communautés d'organisations, il convient de faire référence à la littérature sur la démographie des firmes (L. MARCO, 1988).

Après avoir exposé le schéma général du courant écologique et son hypothèse centrale relative à l'inertie relative des firmes, nous montrerons que les conséquences de cette inertie sur l'évolution des firmes sont loin d'être univoques en théorie des organisations.

1.1. L'inertie comme sous-produit de la sélection inter organisationnelle

Les théories des organisations ont historiquement opposé les points de vue de ceux selon lesquels l'évolution des firmes serait conduite par l'adaptation, à ceux avançant que celle-ci serait plutôt le fruit de la sélection inter organisationnelle.

Cette dernière perspective est pour l'essentiel l'apanage de l'écologie des populations. Le modèle originel proposé par M.T. HANNAN & J. FREEMAN (1977) a généré tout un courant d'analyses synthétisées par H.E. ALDRICH en 1979 dans un modèle général mettant en évidence les caractéristiques essentielles de l'écologie des populations. Ce modèle se décrit dans un schéma à trois étapes : variation, sélection, rétention.

La première étape est constituée par les *variations*. Celles-ci peuvent se produire au sein ou hors des organisations.

La deuxième étape est *la sélection*. Du fait des variations, des formes nouvelles ou modifiées d'organisations apparaissent. Ces formes, si elles sont bien adaptées aux pressions exercées par l'environnement tel qu'il se présente au moment de leur apparition, sont sélectionnées positivement.

La troisième étape est la *rétention*. La forme organisationnelle ainsi sélectionnée perdure (pérennité organisationnelle) jusqu'à ce que celle-ci devienne obsolète face aux nouvelles caractéristiques de l'environnement.

Le courant "écologie des populations " présente donc la pérennité organisationnelle comme le fruit d'un processus de sélection inter-organisationnelle sur lequel la "*main visible du management*" (A. D. CHANDLER, 1977) n'a que peu d'emprise.

L'originalité et l'intérêt du courant écologique résident aussi dans le fait qu'il formule des hypothèses sur les caractéristiques des organisations sélectionnées positivement.

Un apport particulièrement intéressant est celui de M.T. HANNAN & J. FREEMAN (1984, 1989). Les auteurs enrichissent en effet leur article de 1977, qui postulait que les organisations individuelles étaient sujettes à des forces d'inertie très importantes et qu'elles réussissaient rarement à opérer des changements radicaux de leur stratégie et de leur structure face aux menaces de leur environnement. Les auteurs nuancent leurs propos en admettant que les organisations peuvent réaliser des changements de grande ampleur mais précisent que les processus de sélection tendent à favoriser les organisations capables de produire une action collective de façon crédible et capables d'en rendre compte de façon responsable. Une condition préalable pour une performance "*fiable et responsable*" est constituée par la capacité à reproduire fidèlement une structure. Une organisation atteint une certaine reproductibilité de sa structure à travers le processus d'institutionnalisation et la création de routines standardisées. L'institutionnalisation diminue les coûts de l'action collective en donnant à l'organisation un caractère naturel ("*taken for granted*") de manière à ce que ses buts, ses relations d'autorité, ne soient plus continuellement remis en cause par ses membres. D'autre part, le développement de "routines" (ensembles d'actions collectives que l'organisation peut mettre en oeuvre de mémoire) sont source de continuité dans les schémas comportementaux des organisations.

Le prix payé pour cette reproduction fidèle est l'inertie structurelle. Ainsi, si la sélection favorise des organisations fiables et responsables, elle favorise aussi les organisations présentant une forte inertie. L'inertie organisationnelle peut donc être considérée comme un sous-produit de la sélection. Leur thèse rejoint l'argumentation de H. SIMON (1962) selon laquelle les processus de sélection environnementale tendent à favoriser des systèmes stables.

M.T. HANNAN & J. FREEMAN (1984, 1989) enrichissent la théorie de l'écologie de population en admettant que l'évolution sociale est plutôt lamarkienne que darwinienne. En effet, il existe dans l'optique lamarckienne un effort intentionnel de s'adapter à son environnement. « *Le processus transformiste que décrivent les théories lamarckiennes est donc placé sous l'égide du finalisme, puisque c'est toujours en vue de que l'organisme se transforme.* » (A ; LEROUX, 1997, p 756). Au contraire, dans une perspective darwinienne l'entreprise subit passivement la sélection sans pouvoir être l'acteur de son évolution. « *Les théories évolutionnistes darwiniennes sont placées sous la dépendance du causalisme puisque c'est toujours à cause de que l'organisme est sélectionné ou non.* » (A. LEROUX, 1997, p 757).

Les auteurs rejoignent donc ici les théories économiques évolutionnistes (R. NELSON & S. G. WINTER, 1982, U. WITT, 1993) : dans la mesure où les acteurs humains apprennent de leurs expériences et intègrent cet apprentissage dans leurs répertoires comportementaux, dans la mesure où l'apprentissage sur le passé aide à l'adaptation future, le changement social *transforme* plus qu'il ne *sélectionne*. Le comportement des dirigeants a donc un impact sur l'évolution de leur firme, même si les résultats de leurs efforts restent aléatoires. Néanmoins, en dépit de ce rapprochement, la différence fondamentale entre le modèle évolutionniste et le modèle de l'écologie des populations réside dans le fait que le premier accentue tout de même le rôle du processus de sélection, alors que le second met l'accent sur l'hérédité des caractères acquis (A. ASQUIN, 1995).

L'approfondissement de la notion d'inertie va nous permettre de dépasser et de concilier l'opposition entre ceux mettant en évidence la résistance au changement de l'inertie organisationnelle et ceux défendant la capacité d'adaptation des organisations. Nous verrons en effet dans la section suivante qu'adaptation et inertie ne sont pas aussi antinomiques qu'elles apparaissent au premier abord.

1.2. L'inertie : un état compatible avec le processus d'adaptation

A première vue, l'inertie peut s'appréhender comme l'échec des tentatives d'adaptation des entreprises face aux transformations de l'environnement. Au-delà de ce simple constat, nombre d'auteurs ont tenté d'en déterminer les facteurs explicatifs.

L'inertie peut d'abord s'expliquer (P. JOFFRE, G. KOENIG, 1996) par la rigidité induite par les investissements fonciers, matériels et immatériels. Les qualifications et le potentiel du personnel constituent un deuxième obstacle au changement. L'attachement psychologique à des activités ou à des modes de pensées particuliers -biais cognitifs- (STARBUCK W.H., A. GREVE, G.A. HEDBERG, 1978 ; P.S. BARR, J.L. STIMPERT, A.S. HUFF, 1992) et bien sur, l'histoire de l'entreprise, forment un héritage qui façonne l'identité et conditionne l'action stratégique de l'entreprise. Les contraintes institutionnelles enfin peuvent limiter la mobilité stratégique des entreprises.

L'inventaire des facteurs d'inertie fut également réalisé par M.T. HANNAN et J. FREEMAN (1989) avec une distinction entre les facteurs internes (investissements matériels et en ressources humaines, canaux de communication, nature politique du jeu organisationnel, histoire de la firme) et les facteurs externes (barrières fiscales et juridiques d'entrée et de sortie d'un marché, coûts d'information sur les activités et les marchés alternatifs, contraintes de légitimité et d'image imposées par l'environnement).

L'idée de M.T. HANNAN & J. FREEMAN sera le point de départ de R.P. RUMELT (1995) s'interrogeant sur les sources de l'inertie et sur les possibilités de transformation des organisations. Les facteurs d'inertie sont les suivants : déformation des perceptions, manque de motivation, réponse inappropriée, impasse politique, action déconnectée. *La déformation des perceptions* conduisant à l'inertie organisationnelle découle bien souvent de la myopie (vision à court terme) et du déni (attitude défensive, confiance dans les actions coïncidant avec le succès passé, pensée de groupe). *Le manque de motivation* est souvent lié aux coûts inhérents au changement (augmentation du risque de défaillance) qui découragent la mise en oeuvre des transformations nécessaires au redressement. Même si les perceptions sont précises et la motivation aiguë, le changement peut être bloqué par la *difficulté à choisir une direction* permettant de sortir l'organisation de l'impasse. La vitesse à laquelle se passent les choses et leur complexité peuvent "geler" l'analyse faite par la direction. De plus, la réticence des dirigeants à reconnaître leurs torts dans les difficultés de leur organisation ou leur responsabilité dans la prise de décisions douloureuses (comme les licenciements) dissuade l'engagement nécessaire à la mise en oeuvre d'un changement de la part des membres de l'organisation. *Les impasses politiques* sont issues du désaccord entre membres de l'équipe dirigeante sur la nature du problème et les solutions à apporter. Elles peuvent également provenir d'un attachement émotionnel à des produits, à une politique, à une façon de faire en général ou encore à des rivalités entre départements craignant d'être lésés par une réorganisation. Enfin, *les actions déconnectées* constituent la dernière

source d'inertie organisationnelle. En effet, en raison des routines ancrées dans les comportements organisationnels, les changements s'avèrent très difficiles à mettre en oeuvre. Surmonter l'inertie organisationnelle afin de réaliser un changement suppose de prendre en compte tous ces éléments.

Cette inertie peut être perçue comme le statu quo en termes de structures et de pratiques. Selon D. MILLER (1994) celle-ci prend la forme d'un renforcement "superstitieux" des modèles ayant mené au succès, d'une résistance au changement, d'une perpétuation du pouvoir et d'une accumulation d'un "slack" en ressources (financières et en termes de capital réputation) qui contribuent à retarder les ajustements à l'égard de leur environnement.

Si ce slack peut être le point de départ d'une spirale à la baisse (D.C. HAMBRICK, R.A. D'AVENI, 1988 ; G. KOENIG, 1990) il peut, au contraire, avoir un effet positif (M.C. CYERT et J.C. MARCH, 1963). Ce surplus permet, en période de croissance, d'absorber les ressources en excès et fournit, en période difficile, une réserve qui permet de faire face à l'adversité et de maintenir les niveaux d'aspiration de ses membres. L'inertie ne doit pas être comprise en termes statiques mais en termes dynamiques. Elle est comme l'**énergie cinétique** permettant à l'entreprise d'évoluer dans la continuité. C'est dans cette optique que D. KELLY et W.P. BARNETT (1991) avancent que l'inertie n'est pas incompatible avec une certaine aptitude au changement.

D'une part, l'innovation organisationnelle peut provenir pour une large part de la recombinaison de routines déjà existantes (R.M. NELSON & S.G. WINTER, 1982 ; J.G. MARCH, 1981). "*Most change in organizations results neither from extraordinary organizational processes nor forces, nor from uncommon imagination persistence or skill, but from relatively stable, routine processes that relate organizations to their environment.*" (J.G. MARCH, 1981, p 564). C'est également le point de vue adopté par S. J. MEZIAS et M.A. GLYNN (1993) lorsqu'ils étudient l'impact de différents types de routines et de stratégies sur les innovations expérimentées par une organisation. "*As radical an outcome as innovation might be, we believe that it can be understood only in the context of routine organizational functioning.*" (S. J. MEZIAS et M.A. GLYNN, 1993, p78).

D'autre part, le changement lui-même peut devenir routinier dans la mesure où l'expérience d'un changement permet à la firme d'acquérir une compétence accrue lors de la mise en oeuvre d'un changement ultérieur analogue. Par conséquent, l'inertie (en raison des routines qu'elle a engendrées) peut également s'avérer utile à l'apprentissage d'un changement. C'est un peu cette idée que l'on retrouve dans l'étude de W.P. BARNETT & M.T. HANSEN (1996). Ces derniers ont en effet étudié la façon dont la compétition affecte les chances de survie des organisations sur un échantillon de banques de l'Illinois sur la période 1900-1993. Les auteurs utilisent à cette fin une synthèse des théories de l'apprentissage organisationnel et de l'écologie des populations (M.T. HANNAN & J. FREEMAN, 1989). L'idée principale des auteurs est que cette compétition constitue certes un challenge, voire une menace, pour les firmes concernées mais qu'elle constitue aussi une opportunité d'apprentissage. L'acquisition de ces compétences nouvelles leur permet, lors d'une compétition ultérieure, d'asseoir un avantage concurrentiel par rapport aux firmes n'ayant pas eu cette expérience et de renforcer ainsi leur viabilité. On retrouve donc l'idée que le changement s'apprend, peut

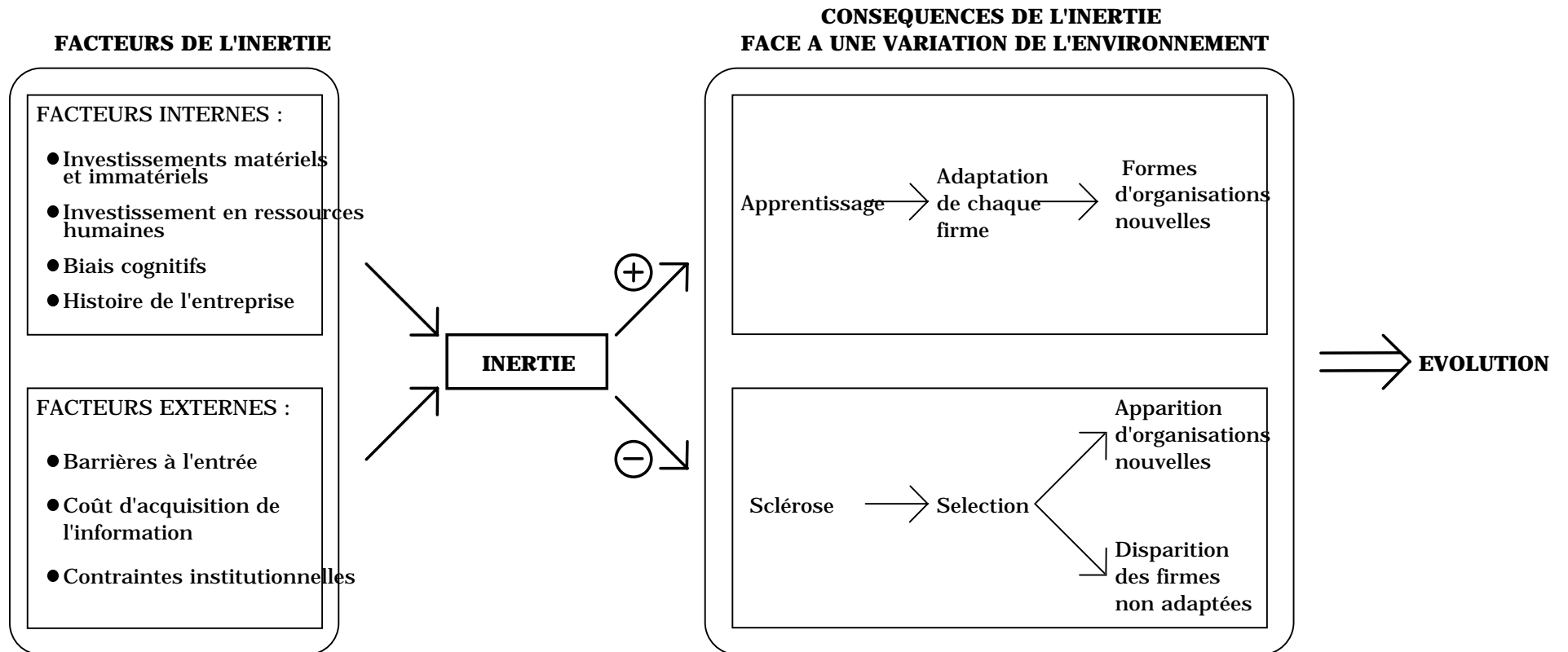
donc devenir routinier et source de compétence accrue pour la firme. Les forces inertielles seraient donc plutôt un pré-requis d'une adaptation intelligente grâce à l'apprentissage adaptatif auquel elles contribuent. En effet, la rétention de solutions antérieures satisfaisantes facilite l'adaptation des firmes lorsqu'elles se trouvent confrontées à des situations analogues et accroît également leur fiabilité, élément sur lequel se fonde la sélection inter organisationnelle d'après le courant écologique.

Ces développements nous permettent de conclure, à l'instar de D.A. LEVINTHAL (1991), que l'adaptation et la sélection ne sont pas mutuellement exclusifs mais constituent au contraire des processus fondamentalement complémentaires. La capacité d'apprentissage des firmes leur permet d'opérer des changements avec une certaine efficacité. Néanmoins l'inertie générée par ces routines est également source d'une adaptation imparfaite à des changements de grande ampleur ce qui nécessite l'intervention des processus de sélection.

Le schéma ci-après a pour ambition de synthétiser le rôle joué par l'inertie en mettant en évidence ses causes et ses conséquences sur l'évolution des firmes.

Le rôle à double tranchant de l'inertie a permis de dépasser l'antinomie sélection/adaptation. Il est possible à présent de préciser encore un peu plus le rôle de ce processus d'évolution dans la pérennité des firmes.

LE ROLE DE L'INERTIE DANS LE PROCESSUS D'EVOLUTION DES ORGANISATIONS



1.3 L'évolution : un processus nécessaire à la pérennité

Nous avons pour l'instant étudié l'évolution des firmes sous deux formes : la sélection et l'adaptation et essayant de mettre en évidence leur complémentarité par le biais du concept d'inertie.

Même si les théories écologiques et de l'équilibre ponctué sont habituellement classées parmi les théories sur l'évolution des firmes, il ressort assez clairement qu'elles traitent de pérennité. En effet, concernant l'écologie des populations, la problématique est bien celle de la disparition des firmes non adaptées ou au contraire de la pérennité des firmes adaptées face à une variation de l'environnement. Enfin dans l'écologie intra organisationnelle la sélection et rétention des initiatives stratégiques en vue d'une adaptation se fait bien dans l'optique de ne pas disparaître, c'est à dire de perdurer. Les théories de l'équilibre ponctué apportent elles aussi leur contribution à l'explication de la pérennité dans la mesure où ces théories développent l'idée selon laquelle les entreprises pérennes seraient celles capables de surmonter voire d'anticiper des changements de grande ampleur d'ordre externe ou interne.

La pérennité semble indissociable de la notion d'évolution des firmes. La réponse à la question « causes de disparition d'une entreprise » d'une étude exploratoire² fait clairement apparaître le facteur « incapacité d'évoluer » quand les changements s'avéraient nécessaires. Au contraire, les réponses aux questions « quels sont les facteurs de votre pérennité ? » et « comment avez-vous surmonté les événements qui contribuent en général à la disparition d'une entreprise ? » révèlent que cette pérennité s'est acquise en **préservant** certains éléments (qualité, tradition, valeurs ...) d'une part et en **modifiant** d'autres d'autre part. Ces évolutions sont justement ces processus de sélection et d'adaptation (et de proaction que nous n'étudierons pas ici).

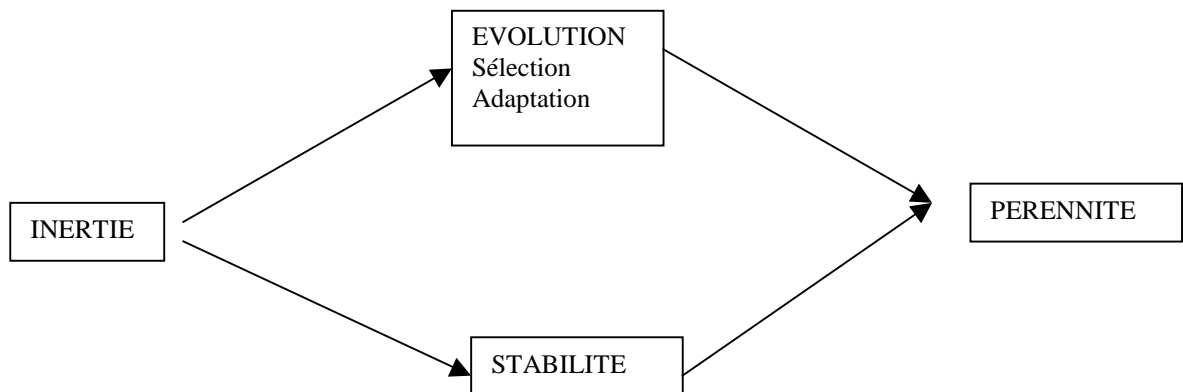
Le lien entre inertie et pérennité apparaît ici clairement. Il semble en effet que :

- la pérennité est associée à une certaine continuité.
- cette dernière n'est pas incompatible avec l'évolution des firmes (sous forme de sélection et d'adaptation) également déterminante pour leur pérennité.
- cette inertie, quand elle est trop forte, est source de blocage, inhibe l'évolution donc le changement nécessaire à la pérennité.

Ceci rejoint la thèse de J.C. COLLINS et J.I. PORRAS (1996) selon lesquels la dynamique d'une entreprise durable consiste à « préserver l'essence et stimuler le progrès » (p 128). Les auteurs citent, à titre d'illustration, la vision de T.J. Watson : « Si une entreprise entend faire face aux défis d'un monde en constante évolution, elle doit être prête à changer tout ce qui la concerne hormis ses convictions fondamentales et ce tout au long de son existence » (p 126)

Le schéma ci après propose les rôles complémentaires entre inertie et évolution dans le processus de pérennité des firmes :

² Etude menée sur trente entreprises pérennes à l'aide d'un questionnaire avec essentiellement des questions ouvertes. L'analyse s'est faite par une analyse de contenu sur la base d'une étude lexicale des réponses (logiciel sphinx lexic).



La pérennité est donc portée par l'élimination des firmes inadaptées, la continuité (inertie) des firmes adaptées, l'évolution (par le processus d'adaptation) des firmes capables de changer.

Il est possible d'aller plus loin en montrant que le processus de sélection inter organisationnel s'exerce également au sein de la firme (sélection intra organisationnelles des initiatives stratégiques) et qu'il est source de stratégies adaptatives au niveau global. La traditionnelle opposition entre les facteurs externes (déterminisme) et internes (volontarisme) de la pérennité des firmes se doit donc d'être fortement nuancée.

2. UNE TENTATIVE DE DEPASSEMENT DE L'ANTINOMIE DETERMINISME – INTENTIONNALITE

Cette notion d'adaptation, de congruence entre l'entreprise et son environnement implique une certaine forme d'intentionnalité des acteurs qui "font" l'entreprise (M.J. AVENIER, 1988 ; M. CROZIER, E. FRIEDBERG, 1977 ; P. PAILLOT, 1995). On comprend donc que les chercheurs en stratégie se soient penchés sur ce concept de congruence -"fit"- en raison de son impact sur la performance de l'entreprise (N. VENKATRAMAN, J. PRESCOTT, 1990).

Les derniers développements de l'écologie des populations permettent de montrer une fois encore qu'il était trop simpliste de s'en tenir à une dichotomie externe-interne des rapports de la firme à son environnement. Non seulement l'entreprise réagit par un processus d'adaptation mais elle "pro-agit" par un processus de construction de la réalité concurrentielle (G. KOENIG, 1990, 1996)

Après avoir présenté les derniers développements du courant écologique et son intégration au management stratégique, nous mettrons en évidence la façon dont l'inertie peut être générée par la sélection interne. Nous verrons dans quelle mesure ce mécanisme se décline chez les entreprises pérennes.

2.1. L'intégration du courant écologique au champ du management stratégique

Le prolongement du courant "écologie des populations" consiste en son application, voire son intégration au champ du management stratégique (processus écologique intra organisationnel, R.A. BURGELMAN, 1991, 1996 ; R.A. BURGELMAN & B.S. MITTMAN, 1994). La proposition centrale de ce dernier courant de recherche est que les caractéristiques des organisations sont déterminées à la fois par un processus de sélection interne et externe. Les entreprises pérennes sont celles qui reproduisent en interne les pressions de l'environnement externe. Elles sélectionnent et retiennent les variations stratégiques qui s'avéreront viables dans leur environnement (W.P. BARNETT & R.A. BURGELMAN, 1996).

On retrouve donc le schéma général de variation-sélection-rétention mais cette fois au niveau intra-organisationnel. Les variations prennent la forme d'initiatives stratégiques émergentes concourant pour des ressources organisationnelles limitées. La stratégie au niveau organisationnel résulte en partie de la sélection et de la rétention de ces variations internes associées à ces initiatives stratégiques. La sélection joue à travers les mécanismes administratifs et culturels régulant l'allocation des ressources. **La clé est que cette sélection interne reflète en fait les pressions de la sélection externe.** La rétention enfin, prend la forme d'un apprentissage, engendrant la mise en place de routines, de croyances partagées assurant une stabilité à la stratégie sélectionnée.

R. A. BURGELMAN (1991) se fonde sur l'exemple d'INTEL et de sa sortie de l'activité DRAM au profit de la fabrication de microprocesseurs au milieu des années 80 pour expliciter le processus de variation-sélection-rétention de la prise de décision stratégique. Alors que certains auteurs opposent une prise de décision stratégique par changements discontinus ("major epochs", H. MINTZBERG 1978 ; "quantum change" D. MILLER P. FRIESEN 1984 ; "reorientation", M. TUSHMAN et E. ROMANELLI 1986) à une prise de décision stratégique par un processus progressif et continu (J.M. QUINN, 1982 ; H. MINTZBERG, 1994) R.A. BURGELMAN souligne que ce mécanisme d'écologie intra-organisationnelle se produit aussi bien pour les stratégies induites, intentionnelles ("Induced Strategic Process") que pour les stratégies autonomes, émergentes ("Autonomous Strategic Process").

Concernant la stratégie intentionnelle, le mécanisme joue de la façon suivante. Chez les organisations récemment fondées et connaissant le succès (ainsi Intel dans les années 60), la rétention joue en premier lieu dans la mesure où la stratégie se fonde sur ce qui a fait rétrospectivement le succès de l'organisation. La stratégie organisationnelle conçue de cette manière identifie les compétences distinctives de l'organisation, définit ses buts et délimite son domaine d'action. A fur et à mesure que les organisations se développent et croissent, la prise de décision stratégique se différencie en fonction des multiples niveaux hiérarchiques. Des participants situés à différents niveaux de l'organisation auront tendance à percevoir des stratégies différentes comme étant les meilleures pour eux-mêmes et pour le développement de l'organisation. Ceci procure une importante source de variation interne. Le top-management a alors pour rôle de concevoir un contexte structurel comprenant des mécanismes de gestion (système de contrôle, règles gouvernant l'allocation des ressources) et des mécanismes culturels (rites, normes de conduites) assurant le couplage entre la stratégie organisationnelle et les initiatives des managers à différents niveaux hiérarchiques. Par conséquent, le processus de stratégie

intentionnelle a pour effet une variation-réduction de l'ensemble des initiatives stratégiques créées. "*Nous pouvons effectuer des variations de notre activité actuelle mais il nous est plus difficile de faire quelque chose de nouveau*" observe à ce sujet Gordon MOORE, directeur général d'INTEL (1989).

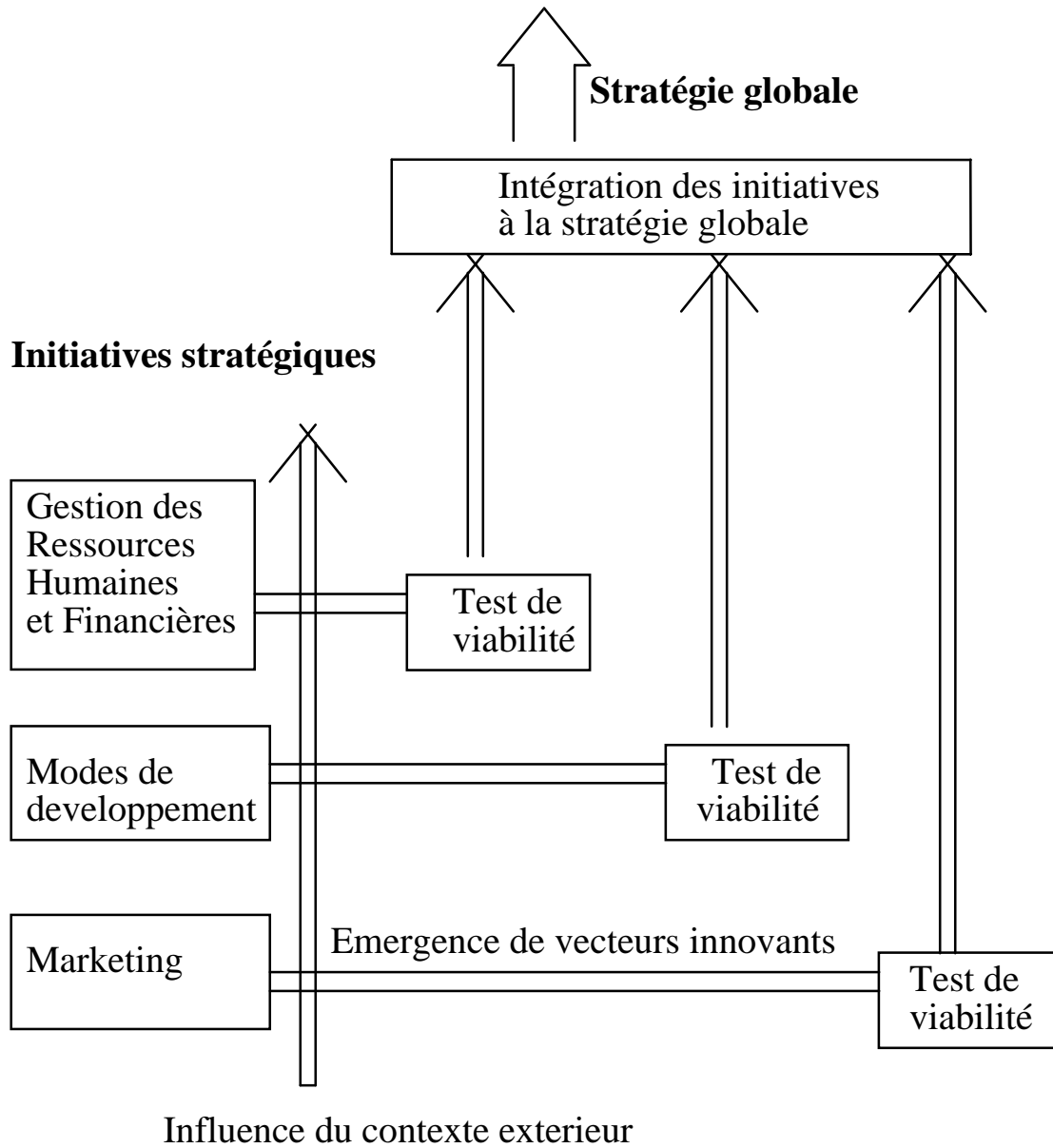
Concernant la stratégie émergente, la variation prend la forme d'initiatives autonomes émanant de tous les niveaux de management. Celles ci ont cependant plus de chance d'apparaître à un niveau où les managers sont en contact direct avec les développements technologiques et les changements des conditions de marché et où ces derniers disposent d'une certaine marge de manoeuvre sur le plan budgétaire. Ce n'est cependant qu'une fois que cette initiative a démontré sa viabilité, qu'elle devient partie intégrante de la stratégie globale (c'est ici le contexte stratégique de la firme qui opère la sélection des initiatives). En reprenant l'exemple d'INTEL, les activités EPROM et les microprocesseurs furent le fruit d'initiatives qui n'avaient pas été prévues et planifiées et qui se situaient en dehors du champ stratégique de la firme du début des années 70. Ces initiatives ont pu obtenir les ressources nécessaires à leur développement parce que le top-management avait reconnu leur potentiel, même s'il n'était pas à l'origine de leur existence. Par la suite, la démonstration de leur viabilité, eu égard à l'environnement de la firme, leur a permis d'être incorporées à la stratégie globale.

Les contextes structurels et stratégiques constituent donc un ensemble de processus de sélection interne s'exerçant sur les initiatives stratégiques. L'efficacité des processus de sélection interne dépend de l'intensité avec laquelle ils reflètent les pressions de sélection exercées par l'environnement externe.

Ce processus de sélection des stratégies viables pour l'organisation a fait l'objet d'études empiriques sur des secteurs variés (R.A. BURGELMAN, 1996 ; R. MAKADOK & G. WALKER, 1996 ; T. NODA & J.L. BOWER, 1996). Par exemple, T. NODA & J.L. BOWER (1996) se fondent sur le modèle du processus de décision stratégique de BOWER-BURGELMAN pour étudier les différences de comportements stratégiques de deux firmes (Bell South et US West) possédant des caractéristiques proches (firmes issues du démantèlement d'ATT : même âge, même histoire) et faisant face à des opportunités de développement d'activités nouvelles identiques (communications sans fil). Les auteurs ont reconstitué le processus de décision stratégique des deux firmes en mettant en évidence trois périodes : la mise en place de l'activité nouvelle en 1985, sa croissance inattendue entre 1986 et mi 1989, puis son épanouissement entre mi 1989 et mi 1994. Les données de l'étude suggèrent que la stratégie est le résultat d'une "construction continue et incrémentale" (*Autonomous Strategic Process*) qui se manifeste par un processus itératif d'allocation des ressources plutôt que par des déclarations formelles, explicites de la "corporate strategy". Les éléments concourant à l'émergence de la prise de décision stratégique sont les initiatives nouvelles prises par les cadres intermédiaires (*managers bottom line*), la mise en place d'un contexte global par les cadres dirigeants (*top managers*), et la transformation de ce contexte au fur et à mesure que les initiatives nouvelles trouvent, grâce à leur viabilité, une légitimation au sein de l'organisation. L'interaction de ces éléments permet d'expliquer que ces deux firmes similaires, faisant face à des opportunités identiques répondent différemment, l'une en renforçant l'autre en se désengageant de la nouvelle activité.

Le schéma ci après a pour but de synthétiser cette vision de l'évolution des firmes :

**MODELE SELECTIF : Adaptation selon une perspective
intra organisationnelle**



N.B : Je remercie Monsieur Juhel de m'avoir suggéré ce schéma à la lecture de mon article.

Il s'agira dans cette seconde section de mettre en évidence le rôle de l'inertie dans ce processus de sélection intra organisationnelle.

2.2. Inertie et sélection interne

R.A. BURGELMAN (1991) propose de mettre en évidence l'importance de la sélection interne pour la pérennité organisationnelle en mettant en lumière les liens entre les processus anticipés et émergents de la stratégie et les différentes formes d'adaptation identifiées dans la littérature : l'inertie relative (M.T. HANNAN et J.H. FREEMAN, 1984, 1989), l'ajustement (C.C. SNOW et D.C. HAMBRICK, 1980), la réorientation (M.L. TUSHMAN *et al*, 1986), et le renouveau stratégique.

Concernant l'inertie, celle-ci n'est pas incompatible avec les processus de sélection interne.

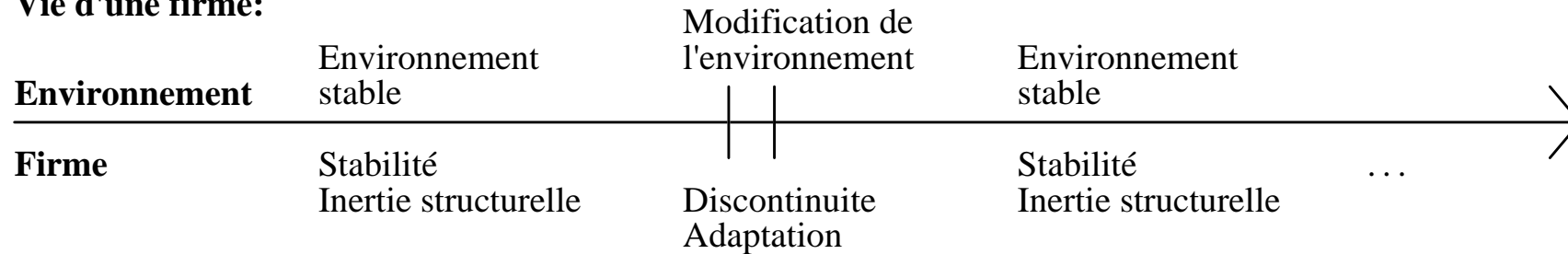
Une sélection réussie est à l'origine d'une période de stabilité ("momentum") au sens de M. TUSHMAN *et al* (1986). T. NODA & J.L. BOWER, (1996) expliquent par exemple que le choix des activités des firmes étudiées a été le résultat d'un processus de compétition entre diverses voies alternatives mais, qu'une fois le choix effectué, celui-ci a pesé sur le développement ultérieur des organisations. On voit donc ici l'apparition d'une certaine inertie qui rejoint bien la thèse du courant "écologie des populations" mais aussi les thèses des chercheurs en stratégie postulant que les firmes ayant réussi ("successful organization") évoluent typiquement vers des "configurations" stables. Dans la durée, les modes de leadership d'une organisation -stratégie, structure et culture- peuvent tous se renforcer mutuellement, produisant ainsi une cohésion forgée de routines, normes, hypothèses fondamentales, modes de coordination et d'apprentissage. Cette cohésion émerge à travers des phases de convergence caractérisées par des changements incrémentaux et ponctués par des changements de grande ampleur en cas de changement majeur de l'environnement (M. TUSHMAN *et al*, 1986 ; E. ROMANELLI & M. TUSHMAN, 1994 ; M.T. TUSHMAN & C.A. O'REILLY, 1996). L'inertie s'avère compatible avec des réajustements de grande ampleur lorsque l'entreprise favorise le développement d'initiatives stratégiques variées, pour ensuite sélectionner les plus viables d'entre elles. INTEL offre de nouveau l'exemple d'une firme dont l'inertie relative ne l'a pas pour autant empêchée de sortir à temps de l'activité DRAM. Le schéma de la page suivante permet d'insérer le modèle de "l'équilibre ponctué" selon une perspective écologique.

Les ajustements, qui sont en grande partie délibérés, reflétant les choix stratégiques de l'entreprise, ne sont pas incompatibles avec, d'une part l'inertie de l'écologie des populations qui n'interdit pas des ajustements de faible ampleur, mais aussi avec les modèles de "l'équilibre ponctué" pour lesquels les ajustements ont lieu pendant la phase de relative stabilité ("convergence change").

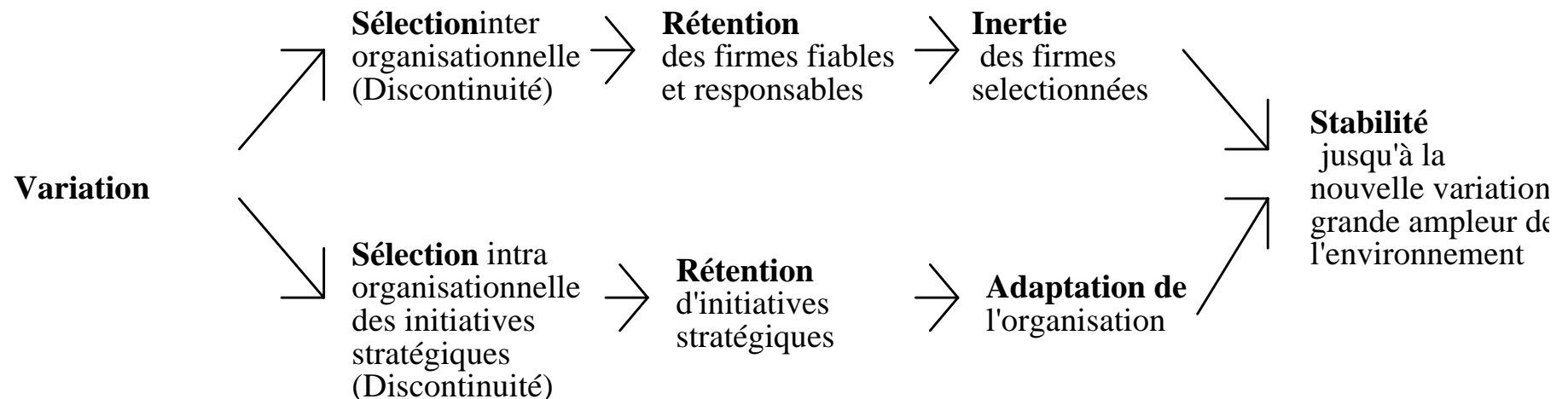
Les réorientations ne sont pas en général le fruit de processus stratégiques autonomes. En accord avec le point de vue de l'écologie des populations, c'est la sélection externe environnementale qui gouverne ces réorientations dans la mesure où elles sont fondamentalement incompatibles avec la prise de décision stratégique en tant qu'apprentissage organisationnel fondé sur l'expérimentation interne et la sélection. Ces réorientations sont au contraire l'occasion de "désapprentissage" au sens de P.C. NYSTROM et W.H. STARBUCK (1984).

Modèle de l'équilibre ponctué classique

Vie d'une firme:



Modèle de l'équilibre ponctué selon une perspective écologique



En revanche, le renouveau stratégique constitue un changement précédé d'expérimentation et d'une sélection interne permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement.

Cette analyse montre donc que sélection et adaptation ne sont pas antinomiques. Ce sont au contraire les processus de sélection intra-organisationnels qui génèrent des stratégies adaptatives au niveau organisationnel. A l'instar de R.A. BURGELMAN on peut dire que les entreprises pérennes sont caractérisées par un top management concerné par la construction d'un processus stratégique de qualité anticipé et émergent, par l'équilibre entre une stratégie centralisée par les cadres dirigeants et des expérimentations de type *bottom up* laissant les mécanismes de sélection jouer. Enfin, les réorientations des entreprises pérennes sont plus souvent précédées de processus de sélection et d'expérimentation que dans des populations de firmes défaillantes.

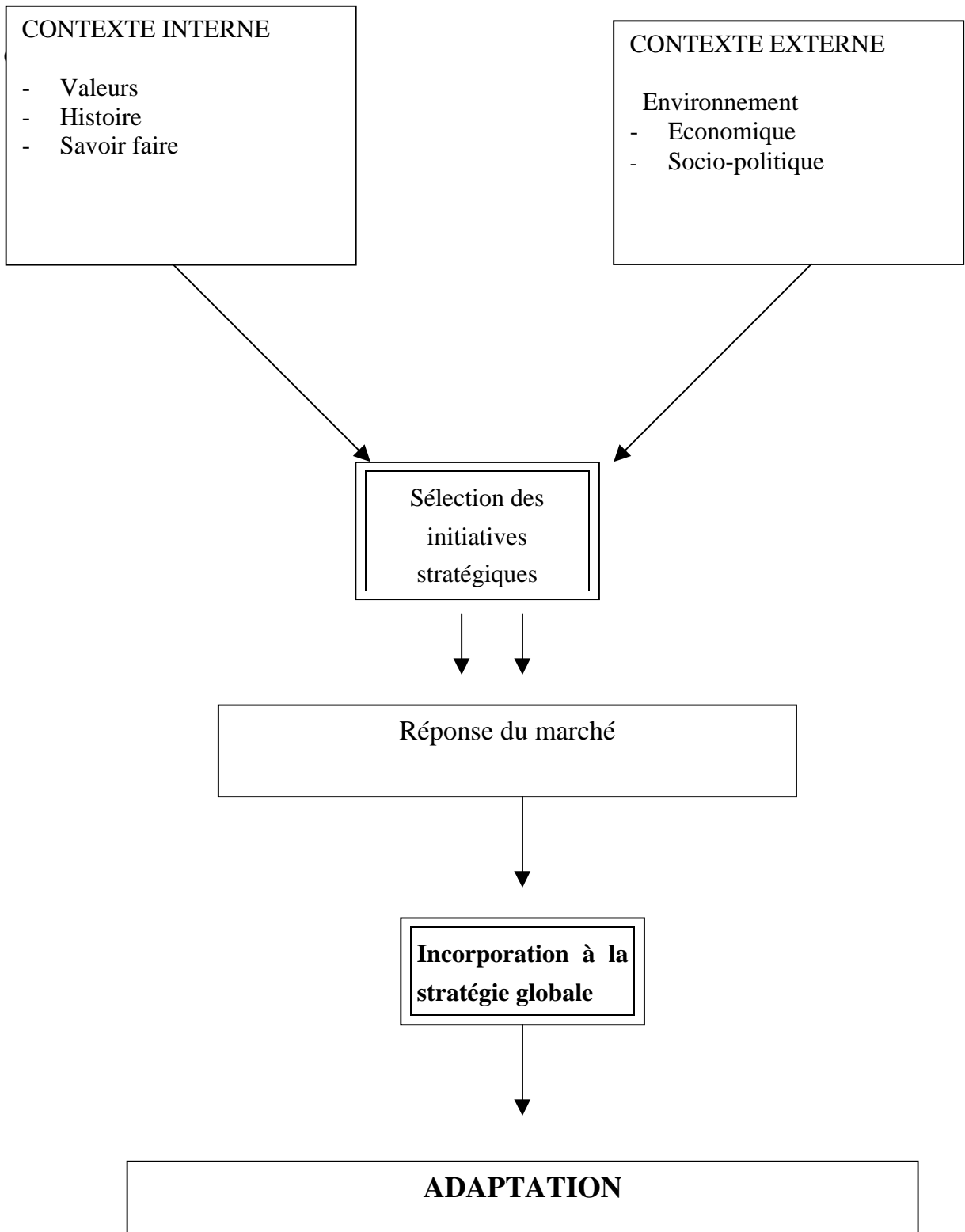
2.3 *Intentionnalité et pérennité*

J.C. et J.I. PORRAS (1996) considèrent qu'une des caractéristiques fortes de des entreprises pérennes de leur échantillon est d'avoir opéré des changements stratégiques majeurs de manière non planifiée. Ce qui apparaît a posteriori comme une brillante stratégie a souvent été le résultat d'une expérimentation et «d'accidents voulus» expliquent les auteurs en se fondant sur l'expérience de Johnson & Johnson, Wal-Mart ou American Express. **Les variations ne sont donc pas directement induites par les changements de l'environnement mais celles ci sont ensuite sélectionnées lorsque les changements de l'environnement l'exigent.** Prenons l'exemple d'American Express : American express a commencé son existence en 1850 en tant qu'entreprise de transport express régional. En 1882, l'entreprise a pris une mesure mineure qui a provoqué un profond bouleversement. A cause de la popularité croissante des mandats postaux, American Express fut confrontée à une demande déclinante dans le secteur du transport de fonds. Pour riposter American Express créa son propre système de paiement. Le «système de paiement express» eut un succès inattendu. American Express s'empara alors de cette occasion et commença à commercialiser le produit non seulement dans ses propres bureaux mais aussi dans les stations de chemins de fer et les grands magasins et se transforma ainsi en une entreprise de services financiers. Plus tard la mise au point des voyageurs chèques fut le fruit d'une expérience analogue. En 1918, après la nationalisation des entreprises de transport de marchandises, ses incursions expérimentales dans les services touristiques et financiers, même si elles n'avaient pas été planifiées, ont permis à l'entreprise de s'adapter au changement de son environnement, d'aller au-delà d'une activité traditionnelle devenue obsolète et de jeter les bases d'une future prospérité. J.C. COLLINS et J.I. PORRAS (1996) prennent pour métaphore le «pinçage et l'élagage».

« L'idée est simple, si vous favorisez les nouvelles branches d'un arbre (variation) et taillez intelligemment le bois mort (sélection), nous avez la possibilité d'avoir un ensemble de branches saines bien préparées pour prospérer dans un environnement en perpétuelle variation. » (p207)

La différence entre la sélection des espèces et la sélection d'organisations humaines réside dans le fait que ces dernières peuvent opérer une sélection consciente. Les entreprises pérennes selon ces auteurs encouragent ce type d'évolution vers des finalités souhaitées. En ce sens **l'évolution est intentionnelle.**

CADRE D'ANALYSE DE L'ADAPTATION



La différence entre l'évolution d'une entreprise quelconque et une entreprise pérenne réside justement dans la qualité des filtres qui vont sélectionner les initiatives stratégiques. Si nous reprenons notre schéma sur les facteurs d'inertie, on voit que ces derniers sont d'origine externe mais aussi interne. Or les entreprises pérennes, en raison de leur ancienneté, présentent la particularité de devoir composer avec l'héritage de leur histoire passée, de leur culture, de leur savoir-faire issu des investissements matériels et immatériels. On peut donc penser que l'inertie présente chez ces entreprises les conduira à réaliser des choix dans la continuité des comportements porteurs de pérennité et donc à ne pas sélectionner des initiatives imprudentes voire erronées.

Le schéma ci dessus a pour but de synthétiser notre vision de l'adaptation.

CONCLUSION

On assiste donc finalement à une convergence entre le courant écologique (inter et intra organisationnel) et le courant du management stratégique. Ce point de vue redonne ainsi au dirigeant une responsabilité certaine du succès/échec de son organisation et de la mise en oeuvre des changements organisationnels. Ce rapprochement nous permet de rejoindre la problématique selon laquelle la concurrence se pose pour l'entreprise en termes de choix stratégiques. Néanmoins, l'objet de cette analyse a été également de mettre en évidence qu'il ne faut pas caricaturer les points de vue. Si la pérennité n'est ni uniquement le produit de la sélection environnementale, ni uniquement le fruit de la capacité des dirigeants, il convient de saisir de quelle manière cette pérennité se déploie entre les deux pôles de ce continuum.

Concernant la vérification de nos propos, une étude exploratoire quantitative sur 30 entreprises à l'aide de questions ouvertes nous a permis de mettre en évidence à l'aide d'une étude lexicale la pertinence d'une problématique en termes de changements / continuité.³ En outre une étude monographique (analyse intra site) nous a permis de mettre en évidence le **processus** de pérennité c'est à dire :

Les processus de sélection, adaptation, proaction gages de changement

Les éléments de stabilité, d'inertie qui constituent les gardes fous d'un changement réussi.

³ Cette étude est réalisée dans le cadre de notre thèse de doctorat

BIBLIOGRAPHIE

- . ALCHIAN A. (1953), « Biological Analogies in the Theory of the firm : A Comment », American Economic Review, vol. 43, N°4.
- ALDRICH H.E. (1979), Organizations and Environments, Englewoods Cliffs, NJ : Prentice hall.
- AMBURGEY T.L. , KELLY D. , BARNETT W.P. (1990), "Resetting the clock : the dynamics of organizational change and failure", Academy of Management, Best Papers Proceedings, pp 160-164.
- ASQUIN A. (1995), "Une interprétation processuelle de l'évolution des grandes firmes innovantes réputées inertielles", in M. RAINELLI, J.L. GAFFARD, A. ASQUIN (coordonné par) : Les nouvelles formes organisationnelles, Economica, Paris, 290 p, (pp 181-215).
- AVENIER M.J. (1988), Le pilotage stratégique de l'entreprise, Presses du CNRS.
- BARNETT W.P., R.A. BURGELMAN (1996), "Evolutionary Perspectives on Strategy", Strategic Management Journal, vol 17, pp 5-21.
- BARNETT W.P., H.R. GREVE, D.Y. PARK (1994), "An Evolutionaty Model Of Organizational Performance", Strategic management Journal, Vol. 15, pp 11-28.
- BARNETT W.P., M.T. HANSEN (1996), "The Red Queen In Organization Evolution", Strategic Mangement Journal, Vol. 17, pp 139-157.
- BARR P.S., J.L. STIMPERT, A.S. HUFF (1992), "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal", Strategic Management Journal, Vol 13, pp 15-36.
- BAUM J.A.C. (1990) "Inertial and Adaptative Patterns in Organizational Change", Academy of Management, Best Papers Proceedings, pp 165-169.
- BURGELMAN R.A. (1983), "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Context of Strategy", Academy of Management Review, vol. 8, n°1, pp 61-70.
- BURGELMAN (1988), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firms", in K. GRONHANGE and G. KAUFMANN (Eds), Innovation : A Cross-Disciplinary Perspective, Norwegian University Press, Oslo, 1988, pp 279-309.
- BURGELMAN R.A. (1991), "Intraorganization ecology of strategy making and organizational adaptation : theory and fiel research", Organization Science, Vol 2, N°3, pp 139-261.
- BURGELMAN R.A. (1996), "A Process Model of Strategic Business Exit : Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy", Strategic Management Journal, Vol 17, pp 193-214.
- BURGELMAN R.A., B.S. MITTMAN (1994), "An Intraorganizational Ecological Perspective on Managerial Risk Behavior, Performance, and Survival : Individual, Organizational and Environemental Effects" In J.A.C. BAUM et J.V. SINGH (eds), Evolutionary Dynamics of Organizations, Oxford University Press, New York, pp 53-75.
- CARROLL G.R., M.T. HANNAN (1989), "Density Delay in the Evolution of Organization Populations : A Model and Five Empirical Tests", Administrative Science Quaterly, N°34, pp 411-430.
- CARROLL G.R., SWAMINATHAN A. (1992), "The organizational Ecology of Strategic Groups in the American Brewing Industry from 1975 to 1990, Industrial and corporate change, N° 1, vol 1; pp 65-97.
- CHANDLER A. (1977), The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business, Belkmap Press, 1977.
- COLLINS J.C., PORRAS J.I. (1996), Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?, First-Management, Paris.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil.
- CYERT R.M. , J.G. MARCH (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- GIORDANO Y. (1995), "Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ?", in M. RAINELLI, J.L. GAFFARD, A. ASQUIN (coordonné par) : Les nouvelles formes organisationnelles, Economica, Paris, 1995, 290p, (161-179).
- GREINER L. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review, pp 37-45.
- HAMBRICK D.C., R.A. D'AVENI (1988), "Large Corporate Failures as Downard Spirals", Administrative Science Quarterly, pp1-23.
- HANNAN M.T., G.R. CAROLL (1992), Dynamics of Organizational Populations : Density, Legitimation and Competition, Oxford University Press, New York.
- HANNAN M.T., J. FREEMAN (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", American Sociological Review, 1984, Vol.49, pp-149-164.
- HANNAN M.T., J. FREEMAN (1977), "The population Ecology of Organizations", American Journal of Sociology, Vol. 82 N°5, pp 929-964.

HANNAN M.T., J. FREEMAN (1989), Organization Ecology, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

KOENIG G.(1990), Management Stratégique : Vision, manoeuvres et tactiques, Nathan.

KOENIG G. (1990), "Difficultés d'entreprise et inertie active", Direction et Gestion, N°126, pp 19-26.

KOENIG G. (1996), Management stratégique, paradoxe, interations et apprentissages, Nathan, Paris.

LEROUX A. (1997), « L'évolutionnisme de Friedrich Hayek : Une double controverse révélatrice d'une double illusion », Revue Economique, N° 3, vol 48, pp 751-760.

MARCH J.G. (1981), "Footnotes to Organizational Change", Administrative Science Quaterly, N°26, pp 563-577.

MARCO L. (1988), « La démographie des firmes : Théories et statistiques », Economies et Sociétés, N°8, p 111-142.

MEYER A.D. (1982), "Adapting Environmental Jolts", Administrative Science Quaterly, N°27, pp 515-537.

MEYER J.W., W. R. SCOTT. (1983), Organizational Environments : Rituals and Rationality, Beverly Hill, Calif, Sage.

MEZIAS S.J., M.A. GLYNN (1993), "The Three Faces of Corporate Renewal : Institution, Revolution and Evolution", Strategic Management Journal, vol 14, pp 77-101.

MILLER D. (1994), "What Happens after Success : The Perils of Excellence", Journal of Management Studies, 31 : 3 (May), pp 325-358.

MINTZBERG H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", Management Science, 24, pp 934-948.

MINTZBERG H. (1994), Le management : voyage au centre des organisations, Les Editions organisation.

MITROFF I.I. (1987), "Correcting the Tunnel Vision", Journal of Business Strategy, pp 49-59.

NELSON R.R., S.G. WINTER (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Belkrap Press, Boston, MA.

NODA T., J.L. BOWER (1996), "Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation", Strategic Mangement Journal, Vol. 17, pp 159-192.

NYSTROM P.C., STARBUCK W.H. (1984), « To Avoid Organizational Crises, Unlearn », Organizational Dynamics, Spring, pp 323-332.

PAILOT P. (1995), "L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil", Thèse de Doctorat, Université de Lille.

PENROSE E. (1953), « Biological Analogies in the Theory of the Firm : A Rejoinder », American Economic Review, vol n°45, N°4.

PENROSE E. (1959), The Theory of Growth of the Firm, Oxford, Basil Blackwell, 1968.

PETTIGREW A.M. (Eds) (1988), The Management of Strategic Change, Basil Blackwell Ltd, Oxford.

QUINN J.B. (1982), Strategies for Change, Homewood, Il: Irwin.

ROMANELLI E., M. TUSHMAN (1994), "Organizational Transformation as Ponctuated Equilibrium : An Empirical Test", Academy of Management Journal, n°36, pp 701-732.

RUMELT R. (1995), Inertia and Transformation in C.A. MONTGOMERY (Ed) : Resourced-Based and Evolutionary Theories of the Firm, Harvard Business School, 1995.

SIMON H.A., (1962) "The Architecture of Complexity", Proceedings of the American Philosophical Society, N°106, pp 67-82.

TUSHMAN M., W.H. NEWMAN, E. ROMANELLI (1986), "Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", California Management Review, 29/1, pp 29-44.

TUSHMAN M., C.A. O' REILLY III (1996), "The Ambidextrous Organization : Managing Evolutionary and Revolutionary Change", California Mangement Review, pp 8-31.

VAN DE VEN A.H. , SCOTT POOLE M. (1995), "Explaining Development and Change in Organisations, Academy of Management Review, Vol 20, N°3, pp 510-540.

VENKATRAMAN N., PRESCOTT J (1990), "Environment Strategy Coalignment : An Empirical Test of its Performance Implications", Strategic Management Journal, vol 11, N°1.

WITT U. (Eds) (1993), Evolutionary Economics, Edward Elgar Publishing Limited, Cambridge University Press.