

L'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE : Contribution à une sociologie de l'action stratégique

Christian MAHIEU

Chargé de Recherche CNRS

IFRESI-CNRS

2, rue des Canonniers

F- 59800 LILLE

Téléphone : (33) 03 20 12 58 65

Télécopie : (33) 03 20 12 54 26

e-mail : Christian.MAHIEU@IFRESI.UNIV-LILLE1.fr

Introduction

Les injonctions faites aux salariés pour les rendre solidaires de la stratégie de leur entreprise n'ont jamais été aussi fortes¹.

Pourtant, les sondages portant sur les représentations des salariés le montrent « *les salariés décrochent... de la vision stratégique de leur entreprise...* »².

Paradoxalement, la stratégie de leur entreprise, les salariés la connaissent, les résultats des sondages le montrent. Ils ont une connaissance assez précise des enjeux auxquels leur entreprise est confrontée, et des grandes orientations prises pour y faire face. Informés de ces orientations ils n'y adhèrent que peu. Ils ne voient pas la place qui peut être la leur dans cette vision stratégique. Ils sont globalement confiants dans la capacité que montre leur entreprise à surmonter les difficultés et à atteindre ses objectifs, mais ils ne se voient pas de perspective d'avenir. Ils ne perçoivent pas une volonté managériale de conforter leur avenir professionnel personnel³. Pour nombre d'entre eux, la vision de l'avenir n'a jamais été aussi obscurcie. Beaucoup vivent la hantise des difficultés de leur entreprise. Pour celle-ci les besoins d'adaptation ont rarement été aussi forts. La turbulence des évolutions sur les marchés, la

¹ Un article récent du journal *Le Monde* affirmait, sur base d'une enquête auprès des DRH, que « la priorité des DRH était de mobiliser le personnel sur les objectifs stratégiques ». L'affirmation de cette volonté va de pair avec une interrogation sur l'importance stratégique majeure que prend l'instauration d'une bonne « cohésion sociale »¹. D'autres articles récents insistent sur le rôle actif désormais réservé aux salariés pour la création de « valeur pour le client ». Cf. Marie-Béatrice BAUDET, « La priorité pour les DRH : mobiliser le personnel sur les objectifs stratégiques », *Le Monde*, 13 novembre 1996.

² *Liaison Sociales*, les salariés décrochent de l'entreprise », n° 102, octobre 1995. Un an plus tard sur base d'un sondage équivalent, les résultats se détériorent encore, cf. Marie-Béatrice BAUDET, « La crise de confiance des salariés français prend des proportions inquiétantes », *Le Monde*, 11 décembre 1996.

³ *Idem*

réduction des temps de cycles des produits obligent à une constante réactivité. L'entreprise doit redéfinir et repositionner ses métiers. Pour cela elle développe des stratégies d'internalisation et d'externalisation des compétences...

Ces mouvements sont connus... La description pourrait être plus précise. Elle distinguerait les entreprises et l'ampleur de leurs mutations suivant les conditions de concurrence sur les différents niveaux de marché, suivant les règles et les conventions économiques, suivant les conditions concrètes, sociales, nationales, de branche, qui ont présidé à la construction sociale des différents collectifs...

Un point important doit cependant être souligné et ce sera l'hypothèse fondamentale développée dans ce texte : alors que l'avenir semble le plus incertain et fragiliser totalement les salariés, des sollicitations nouvelles leur sont faites pour qu'ils mobilisent leur intelligence stratégique dans les mutations en cours.

Cette sollicitation offre autant de potentialités contradictoires d'évolution des rapport sociaux au sein des entreprises. D'un côté, elle traduit un risque de fragilisation de collectifs et de groupes professionnels anciens. D'un autre côté, elle ouvre des possibilités de nouveaux investissements stratégiques pour des groupes sociaux et des collectifs en recomposition.

Les situations les plus contradictoire peuvent être observées, parfois dans les mêmes entreprises.

Aux grandes turbulences des enjeux économiques correspond une grande versatilité des organisations qui supprime les points de repère et fragilise les liens établis entre les salariés et leur entreprise. Dans le même temps, aux sollicitations déjà anciennes pour améliorer la qualité des produits et services, s'ajoutent des exigences nouvelles obligeant à un investissement stratégique des acteurs sociaux.

La présente communication portera sur l'enjeu que représente pour les entreprises cet investissement stratégique⁴.

Dans une première partie, on s'efforcera de comprendre l'évolution des rapports que les acteurs sociaux entretiennent avec la stratégie de leur entreprise. La question centrale que l'on peut se poser à ce propos est la suivante : comment s'est construit un rapport d'extériorité des acteurs sociaux à la stratégie explicite de leur entreprise ? Cette extériorité pèse désormais sur

les possibilités d'une action collective et freine la mobilisation de tous dans une situation de grande turbulence obligeant à des réajustements stratégiques constants ?

Une seconde partie, permettra de définir les enjeux et les notions à partir desquels se recomposent de nouveaux rapports des acteurs à la stratégie. On verra que les notions d'« intelligence », de « métier », de « projet », d'« alliance », de « réseau », jouent désormais un rôle central.

1. LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE FACE A LA STRATEGIE

1.1. Stratégie de l'entreprise / stratégie des acteurs : un écart en question

Parler de stratégie renvoie à deux champs sémantiques, à deux types de problématique véhiculée chacune par des domaines de connaissance spécifique et renvoyant à deux réalités.

Il s'agit d'une part de ce qu'il est convenu de désigner par la « stratégie de l'entreprise », et, d'autre part, de la « stratégie des acteurs sociaux ».

Dans une première acception la stratégie est considérée comme l'émanation de l'entreprise elle-même. Elle est élaborée, formulée et impulsée par la Direction. Elle est l'élément **explicité** du système d'actions par lequel l'entreprise se donne une visibilité, pour elle même, et vis-à-vis de son environnement.

La stratégie est alors au centre des problématiques constitutives des sciences de gestion. Elle en est même le pivot : elle trône au sommet des pratiques managériales. Elle est l'apanage d'une Direction Générale qui finalise et fédère l'ensemble des domaines d'action de l'entreprise. En ce sens, la réflexion sur son élaboration, sa pertinence, sa cohérence et sa mise en oeuvre mobilise les responsables de l'entreprise.

Dans la hiérarchisation de ces responsables au sein de l'entreprise la prééminence est officiellement donnée au stratège sur l'opérationnel, voire sur le gestionnaire. Même si l'on peut s'interroger sur les compétences réelles de nombre de ces stratèges. Si cette prééminence a eu, pendant la période de forte croissance, une fonction sociale de différenciation en même temps qu'elle correspondait à l'affirmation de compétences spécifiques, dans la période de fortes turbulences qui est désormais la nôtre, l'exigence de compétences en la matière s'affirme. C'est un des points-clés des mutations actuelles. On retrouve cette même prééminence et les mêmes exigences actuelles, dans la différenciation des intervenants

⁴ Plusieurs expériences sont à l'origine de cette réflexion et ont permis de développer l'argumentation ainsi que de tester certaines démarches de construction.

extérieurs aux entreprises, au sein de l'offre de conseil aux entreprises, voire même s'agissant des chercheurs en sciences sociales travaillant dans et sur les entreprises.

Dans cette conception, la stratégie est **explicite** (même si elle n'est que peu communiquée, appropriée et acceptée par les acteurs de l'entreprise...). Elle finalise les actions entreprises et vise un positionnement sur le marché. L'étalon de mesure de son efficacité est la part de marché occupée. De nombreuses approches (grilles, matrices...) ont instrumenté les démarches de constructions de telles stratégies.

Dans une seconde acception la stratégie est considérée comme la production **implicite** de groupes d'acteurs en interaction. Elle est alors le fait de tout acteur collectif organisé.

Aussi, à la question de savoir si les sociologues s'intéressent à la stratégie et si le concept de stratégie joue un rôle important dans leurs travaux on peut répondre de deux façons.

A l'évidence non, les sociologues se sont intéressés au travail, aux fonctionnements formels et informels, aux systèmes de représentations et d'actions mais peu aux processus d'élaboration de la stratégie d'entreprise.

A l'évidence oui, ils le font constamment, notamment depuis les succès rencontrés par les tenants de la sociologie des organisations, avec les travaux de M. Crozier, E. Friedberg dans la lignée de ceux de J. March, de H. Simon et de quelques autres⁵.

De fait on en parle pas de la même chose.

Comme le fait remarquer Catherine Paradeise, dans cette sociologie les choix sont implicites et ne se déduisent pas de l'appartenance à tels ou tels collectifs, c'est la situation d'action liée à la position dans le système d'interdépendance qui est ici essentielle tant à la compréhension des choix qu'à celle de leurs effets⁶.

Un système peut être isolé dans lequel prennent sens des situations d'actions. Le critère permettant d'exprimer ce sens sera le **pouvoir** qui « n'est au fond rien d'autre que le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent⁷ ». Dans ce sens, le pouvoir est une médiation spécifique et autonome des

⁵ Les actes du colloque de Cerisy « Autour de Michel CROZIER », retrace bien la genèse, les applications et les problèmes rencontrés par ce que ce courant appelle l'« analyse stratégique ». Cf. sous la direction de Francis PAVÉ, « L'analyse stratégique », Seuil, Paris, 1994.

⁶ Je reprends ici largement à mon compte les critiques tout à fait essentielles que formule Catherine PARADEISE à l'analyse stratégique. Cf. Catherine PARADEISE, « Analyse stratégique et théorie de la décision » in « l'analyse stratégique », ouvrage collectif sous la direction de Francis PAVÉ, opus cité.

⁷ Cf. M. CROZIER, E. FRIEDBERG, « L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », Seuil, Paris, 1997, cité par C. Paradeise, opus cité, p 196.

objectifs divergents des acteurs. Cette notion de pouvoir sert alors « d'équivalent général qui assure l'intelligibilité réciproque des comportements, et donc la capacité de calcul stratégique d'acteurs munis de rationalités diverses. Cette approche serait-elle valable en tout temps, quelques soient les contextes socio-économiques et les modèles de compétitivité qui orientent (de manières offensive ou défensive) les systèmes d'action ?

Nous ne développerons pas ici une analyse systématique de cette notion de pouvoir et de l'usage qui en est fait par les tenants de l'analyse stratégique. Mais il nous semble que le contenu de cette notion et l'importance qui lui a été donnée sont largement imprégnés des conceptions économiques dominantes ; celles qui ont appuyé le modèle de compétitivité ayant porté la croissance économique dans la période précédente.

Certes, on peut, à juste titre, faire remarquer que les travaux de M. Crozier et E. Friedberg ont largement aidé à critiquer les interprétations néoclassiques du modèle de compétitivité. Cependant, on pourrait dire, comme le fait Catherine Paradeise, que « le pouvoir est au système ce que le prix est au marché néoclassique, la conquête des zones d'incertitudes pertinentes étant elle-même l'équivalent fonctionnel de l'intérêt »⁸. Dans leurs rapports complexes, les acteurs sociaux ne se comportent-ils qu'en fonction de ce seul accord fondateur ? Ne sont-ils pas amenés à construire d'autres cadres d'actions ? La référence à la notion de pouvoir ne réduit-elle alors pas le champ de vision que cherchent à se donner les acteurs ?

De nombreux travaux s'enracinant dans une sociologie compréhensive ont permis une explicitation du sens de l'action collective aux différents niveaux de la réalité sociale depuis le poste, l'atelier. Il ne s'agit pas ici d'en dresser un bilan.

D'autres approches privilégient des analyses plus macro-sociologiques sur les processus historiques de socialisation et leurs spécificités sociétales / nationales⁹. Toutes ces approches, même celles centrées sur les enjeux d'entreprises, demeurent cependant parallèles aux analyses menées, par ailleurs, sur les démarches stratégiques d'entreprise.

Ces deux approches, constitutives de deux champs disciplinaires, puis portées par les logiques spécifiques de ces deux champs, se renvoient dos à dos, dans un contexte de coexistence pacifique et de guerre froide d'abord, dans une confrontation plus problématique ensuite, mais

⁸ Cf. Catherine PARADEISE, *idem*, p 197.

⁹ On songe ici aux travaux de l'équipe du LEST sur l'approche sociétale et la comparaison France-Allemagne. Marc Maurice s'est expliqué sur ses rapports à l'« analyse stratégique » telle que conçue par M. Crozier et E. Friedberg dans l'ouvrage collectif cité précédemment.

qui n'a fini que très récemment par trouver, petit à petit, et de façon encore marginale, les voies d'une fertilisation croisée.

On peut cependant considérer que le rapport des acteurs à l'entreprise a connu une profonde mutation.

Notre propos n'est pas ici de dresser le bilan de l'évolution de ces rapports. On peut déjà constater que l'aiguïsement de la crise de l'emploi et l'émergence de nouvelles catégories sociales porteuses de formes d'action collective originales (les jeunes, les jeunes diplômés, les techniciens, ...) ont bouleversé les relations industrielles.

Nous avancerons cependant l'hypothèse globale selon laquelle on assiste à un aiguïsement de la tension existant entre les stratégies implicites des acteurs et la stratégie explicite de l'entreprise.

C'est ce que révèlent les sondages que nous évoquons en introduction. Les salariés ont globalement davantage d'opportunités pour connaître la stratégie de leur entreprise et participer à son élaboration. De ce point de vue la stratégie peut sembler un domaine moins réservé qu'auparavant à la seule direction générale. Cependant, alors même qu'ils découvrent les modalités concrètes de leur implication dans cette élaboration, ils font le constat global d'une disjonction entre la visibilité que cela leur donne sur l'évolution possible de leur entreprise et l'absence de visibilité qui caractérise leur propre avenir professionnel personnel. Les enquêtes les plus récentes montrent d'ailleurs que cette disjonction est plus nette encore en France que dans tous les autres pays européens¹⁰.

Aussi cette tension est-elle au coeur des pratiques sociales dans les entreprises.

Le jugement n'est-il pas d'autant plus sévère que les sollicitations à l'implication ont été fortes ? Le dépit, car c'est bien d'un véritable dépit dont il s'agit, n'est-il pas d'autant plus manifeste que les salariés sont désormais mieux informés des enjeux stratégiques de leur entreprise ?

De fait, ils ne méconnaissent pas ces enjeux. Ils sont davantage en situation d'établir un lien concret entre les choix stratégiques de leur entreprise et la mise en oeuvre de leurs activités au quotidien, selon des objectifs de service, de délai, de qualité, de réduction de coûts...

¹⁰ Cf. M-B. BAUDET, Le Monde, 11 décembre 1996, opus cité.

Seulement, comme le montre le récent sondage cité¹¹, les salariés français, plus encore que les autres salariés européens, expriment leur défiance. Cette crise de confiance s'illustre le plus au travers des réponses données à la question suivante « l'entreprise favorise-t-elle oui ou non votre avenir professionnel ? ». Si 56 % des salariés allemands répondent par l'affirmative, les français ne sont que 31 % à le faire.¹²

D'une part, les stratégies collectives des acteurs tout en demeurant irréductibles à toute prévision et à tout contrôle, tendent à davantage d'explicitation du fait des sollicitations dont les salariés sont l'objet au sein de dispositifs d'entreprise mis en place pour stimuler et orienter leur prise d'initiative. D'autre part, de nombreuses actions et démarches sont entreprises pour rendre implicites vis-à-vis des salariés les processus de finalisation économique. Une des tendances majeures est de reconnaître comme constitutive de la professionnalité des acteurs de l'entreprise, y compris de celle reconnue aux opérateurs, l'évaluation partagée des enjeux économiques.

Cependant, cette double tendance est constamment mise en cause, parfois même dans les entreprises qui promeuvent ces démarches. C'est bien un enjeu ouvert aux pratiques collectives des acteurs. L'échec des « projets d'entreprise », à la fin des années 1980, est là pour montrer que cette évolution n'est pas linéaire et que le rapport des salariés à la stratégie explicitée de leur entreprise suppose une démarche d'action qui implique collectivement et consciemment des salariés jusqu'alors exclus du jeu stratégique de l'entreprise.

La question de l'écart entre les stratégies implicites des acteurs et la stratégie explicite de l'entreprise a commencé à émerger à l'occasion de deux débats majeurs qui ont profondément bouleversé la vie des entreprises à partir des années 1980.

Il s'agit d'une part de ce que l'on a appelé la crise de la productivité et d'autre part, à partir des années 1990, la crise des pratiques stratégiques. Nous insisterons plus particulièrement ici sur le second aspect.

1.2. De la crise de l'efficacité productive à celle des pratiques stratégiques

*** Crise de la productivité et compétitivité hors-coûts**

¹¹ Il s'agit du sondage SOFRES-MOA-ANDPC réalisé en septembre et octobre 1996 auprès de 5100 salariés en Europe (tous les secteurs et catégories socio-professionnelles), cité par Marie-Béatrice BAUDET, Le Monde, 11 décembre 1996, opus cité.

C'est tout d'abord autour des questions de l'évaluation et de la mesure de l'efficacité productive que s'est structuré un débat qui a contribué à une première explicitation des enjeux stratégiques de l'entreprise¹³.

C'est bientôt le modèle de compétitivité lui-même qui est mis en cause. Pour certaines productions et pour certains marchés les critères d'efficacité supposent de prendre en compte d'autres facteurs que les seuls coûts directs et prix, mais aussi et de plus en plus, la qualité de service, les délais¹⁴.

C'est alors une toute autre approche des activités¹⁵, de leur configuration¹⁶., mais surtout de la mesure des contributions de tous à une efficacité évaluée en terme de « service au client », et donc de valeur ajoutée autant que de coût.

Dans de telles stratégies de valorisation de produits/services « hors-coûts » le prix de mise sur le marché n'est pas l'élément premier.

La performance qui est alors recherchée par l'organisation c'est la maximisation des contributions convergentes à l'établissement de la relation de service. On voit que l'approche de l'organisation, et les représentations qu'il convient de s'en faire, sont alors profondément bouleversées.

Il nous semble que l'entreprise se trouve alors face à la nécessité de passer d'une logique de contrôle de la performance à une logique de pilotage stratégique de l'action organisée.

En tout cas, cette nouvelle approche de la performance attendue va de pair avec la diffusion dans l'organisation d'une capacité d'analyse stratégique des attentes client et des modes prévisibles d'usage par le client des produits et services.

¹² Idem. « Si les salariés saluent les performances de leurs entreprises, ils restent très amers, estimant que les efforts qu'ils fournissent pour prendre le train de la mondialisation et de la compétitivité ne sont pas payés de retour ».

¹³ On ne peut résumer ici l'ensemble des travaux représentatifs de ce débat. On se contentera de renvoyer globalement à ceux des chercheurs, industriels et consultants qui se sont regroupés dans le cadre du séminaire ECOSIP : cf. ECOSIP : « Gestion industrielle et mesure économique », Economica, Paris, 1990 ; « Pilotages de projet et entreprises », Economica, Paris, 1993 ; « Cohérence, pertinence et évaluation », Economica, Paris, 1996.

Parmi les participants de ce séminaire, on peut distinguer les travaux de Philippe LORINO, en particulier « L'économiste et le manager », Editions la Découverte, Paris, 1989 ; « Comptes et récits de la performance », Editions d'organisation, Paris, 1995 et ceux de Philippe ZARIFIAN « la nouvelle productivité », Editions l'Harmattan, Paris, 1990.

Les travaux sur la productivité globale, cf. C.E.R.C. « La productivité globale dans l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 1987.

¹⁴ Cf. Benjamin CORIAT, Dominique TADDEI, « Made in France », le livre de poche, Paris, 1993.

¹⁵ Cf. Philippe LORINO, « Le contrôle de gestion stratégique », Dunod, Paris, 1991.

¹⁶ Cf. Michael HAMMER, James CHAMPY, « Le reengineering », Dunod, Paris, 1993.

La crise des modes d'évaluation de la performance a permis une première mise en cause du décalage entre stratégie explicitée de l'entreprise et stratégies implicites des acteurs.

Les difficultés spécifiques rencontrées par les directions d'entreprise pour définir et mettre en oeuvre la stratégie de l'entreprise ont également permis de remettre quelque peu en cause ce même décalage et de transformer les rapports des acteurs à l'élaboration stratégique dans leur entreprise.

** La crise de la planification et du management stratégique*

La stratégie de l'entreprise s'est tout d'abord identifiée à la planification des opérations, elle-même héritière des pratiques budgétaires.

Dans les conditions particulières de croissance forte sur des marchés stables la stratégie s'assimile à la fixation d'objectifs par extrapolation des ventes passées de l'entreprise. La stratégie s'envisage d'abord comme le fil conducteur permettant de guider l'entreprise dans ses choix de domaines d'activité (produits/marchés). Elle s'assimile alors à une ensemble de règles de prise de décision concernant le choix des domaines. Ce qui caractérise les décisions stratégiques est alors le fait de concerner l'évolution à long terme de ces domaines et de se baser sur une analyse précise des relations de l'entreprise avec ses environnements externes. C'est sur ces bases que se développeront les outils de la segmentation stratégique et de la planification.

Cependant, sans envisager ici de systématiser notre analyse critique de la planification stratégique¹⁷, soulignons quelques aspects qui ont contribué à relativiser fortement les démarches de planification stratégique. Même si une démarche de planification est compatible avec l'exercice de plusieurs itérations entre différents acteurs à l'occasion de sa conception, une telle démarche suppose une relative stabilité de l'environnement externe, en particulier dans les rapports à des marchés potentiellement prévisibles.

A cette première difficulté s'en ajoutent deux autres plus fondamentales encore.

D'une part, peut-on véritablement associer une démarche de planification à une démarche d'élaboration stratégique ? Comme le souligne H. Mintzberg, la planification ne relève-t-elle pas, quant à elle, plutôt de l'« analyse », et la stratégie plutôt de la synthèse ?

¹⁷ Cf. Henry MINTZBERG, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, 1994.

D'autre part, une démarche de planification stratégique n'induit-elle pas, de fait, une réduction des activités à des opérations repérables, potentiellement programmables et mesurables, alors que les activités qui vont désormais être au coeur des enjeux de performance relèvent désormais de l'aléatoire, de l'événementiel et donc nécessitent de nouvelles formes d'évaluation ?

L'introduction de la notion de « management stratégique » a permis une avancée dans la compréhension des démarches stratégiques. L'un de ses mérites essentiels, comme le souligne M-J. Avenier, est de ne plus se présenter « comme un processus de formulation de stratégies juxtaposées au système de gestion de l'entreprise existant, mais comme un mode de gestion de l'entreprise particulier qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et décisions de gestion opérationnelle »¹⁸.

Ce couplage étroit permet un double enrichissement de la démarche stratégique. D'une part, elle ne se base plus seulement sur l'environnement mais aussi sur les modes de relations internes et les formes d'organisation spécifiques à l'entreprise. D'autre part, elle ne sépare pas la mise en oeuvre de la stratégie de l'élaboration de la stratégie.

Dans les deux cas, la démarche stratégique s'ouvre à des décisions d'action. Mais ces actions sont souvent largement imprégnées d'une logique de déploiement de décisions centralisées et portées par la seule direction. Contrairement à la planification stratégique, où il n'y a qu'un seul point d'entrée possible, la vision centrale, le management stratégique introduit une diversité des visions possibles mais les fige dans une séquence du global/central au périphérique dans une logique de déploiement. Certes, une démarche de management stratégique peut déboucher sur des décisions d'action élaborées par ceux-là mêmes chargés de les mettre en oeuvre « ce qui réduit les risques d'interprétations erronées »¹⁹ mais cela suffit-il à véritablement impliquer dans l'élaboration stratégique les différents niveaux concernés ?

¹⁸ Cf. M-J. AVENIER, « De la planification au pilotage stratégique », note de recherche 88-08, GRASCE, juillet 1988.

¹⁹ Comme le note M. Zarka et B. Jarrosson « cette démarche suppose que ce qui fera changer demain est contenu dans aujourd'hui, que les évolutions sont commandées par des tendances lourdes qui s'imposent à toutes les entreprises, que les facteurs explicatifs de la performance sont identiques pour tous ». La stratégie est alors envisagée comme la résolution d'un problème de rapport de forces où l'on comparerait les atouts des différents acteurs qui opèrent sur un marché donné. A l'évidence les conditions actuelles d'élaboration stratégique ne peuvent s'envisager selon de tels principes. Cf. M-J. AVENIER, idem p 19.

** Les compétences-clé et les métiers au coeur d'une démarche d'intelligence stratégique*

Dans le contexte actuel fait de fortes turbulences et de grandes incertitudes la démarche stratégique est à réinventer²⁰.

Moins que jamais la stratégie peut se réduire à une projection du passé. Trop souvent, que ce soit dans le cadre d'une planification ou d'un management stratégique, la méthode d'élaboration stratégique suit une démarche déterministe.

Cela remet en cause l'idée d'une stratégie comme futur déterminé dont il s'agit d'optimiser les moyens d'atteinte. Pour certains la stratégie à définir ne peut être que la confrontation entre une intention, une stratégie délibérée et un ensemble de stratégies émergentes²¹. Certes, comme le fait remarquer Henry Mintzberg il n'y a que très peu de stratégies purement délibérées ou purement émergentes. Les premières suggèrent qu'il n'y a pas d'apprentissage, les secondes qu'il n'y a pas de contrôle²².

Une voie nouvelle nous semble possible si l'on met en perspective plusieurs approches originales qui, par leur complémentarité, permettent une nouvelle démarche stratégique.

Il s'agit d'une part des travaux de M-J. Avenier autour de ce qu'elle appelle désormais la « stratégie tâtonnante »²³. Il s'agit d'autre part de l'ensemble des travaux entrepris à la suite des propositions majeures de G. Hamel et C-K. Prahalad à propos des « core-competencies »²⁴.

M-J. Avenier définit la stratégie tâtonnante comme « la possibilité de va-et-vient multiples, variés, se déroulant à n'importe quel moment, entre vision stratégique et action stratégique, et cela aux différents niveaux de l'entreprise »²⁵. Pour formuler cette proposition elle s'appuie sur d'autres auteurs qui tous insistent sur « les relations récursives entre projet et action, qui remettent en cause « le clivage décideur et exécutants... et... entre réflexion et action ».

Elle retient deux idées forces qui fondent sa nouvelle approche. En premier lieu, « une stratégie tâtonnante apparaît comme une combinaison d'émergence et de délibéré, le délibéré

²⁰ Cf. Michel ZARKA, Bernard JARROSSON, « La stratégie réinventée », Dunod, Paris, 1995, p 2.

²¹ Cf. H. MINTZBERG, opus cité, p 41.

²² Idem, p 41.

²³ Cf. Marie-José AVENIER, « La stratégie tâtonnante, des interactions récursives entre vision et action stratégiques », communication au Vème congrès de la l'AIMS, Lille, mai 1996.

²⁴ Cf. Gary HAMEL, C-K. PRALAHAD, « The core-competencies of the corporation », Harvard Business Review, mai-juin 1990, et « La conquête du futur », InterEditions, Paris 1995.

étant entendu au sens de la rationalité procédurale, c'est-à-dire dans une dialectique permanente fins/moyens rapportés à leur contexte ». En second lieu, « la conception/mise en acte d'une stratégie tâtonnante repose sur des interactions récursives entre réflexion et action stratégiques et entre niveaux hiérarchiques ».

Certes, la question de la mise en cohérence des orientations stratégiques reste posée. Mais cette approche donne un statut essentiel aux rétro-actions d'une action stratégique locale, reconnue, valorisée, sur la vision stratégique globale. Ces rétroactions ne sont pas considérées comme de simples ajustements pour lever des freins locaux à la mise en oeuvre d'une stratégie globale. Elles sont voulues et stimulées. Elles correspondent à la prise en compte dans le mode d'élaboration de la stratégie, d'une imprévisibilité des facteurs permettant d'assurer une différenciation et un avantage concurrentiel, imprévisibilité qui va de pair avec une croissance de la complexité des systèmes d'organisation. C'est cette imprévisibilité associée à cette complexité qui donne un autre statut aux actions et aux initiatives d'acteurs autonomes.

G. Hamel et C-K. Prahalad notent, quant à eux, qu'« il est difficile de produire des stratégies créatives lorsque la formulation de la stratégie est du ressort de la seule élite, car celle-ci ne constitue qu'un faible pourcentage des acteurs de l'entreprise, et est trop homogène : elle ne représente pas assez de cerveaux, pas assez de points de vue différents, pas assez de connaissances et de compétences différentes »²⁶.

A propos de ces initiatives locales, M-J. Avenier parle d'initiative périphérique « intelligente ». Nous reprendrons plus loin cette notion d'intelligence dans la mesure où elle permet de qualifier l'action collective locale dans son rôle de co-élaboration d'une stratégie à partir d'une action locale, sur base d'une démarche d'interprétation et de projection, compte tenu d'une performance visée.

Cette notion de stratégie tâtonnante a cependant besoin d'être confortée par une approche permettant de formuler de façon cohérente et pertinente les choix stratégiques, pour que ces choix aient le même sens aux différents niveaux de l'entreprise. C'est ce que permettent G. Hamel et C-K. Prahalad avec leur notion de « core-competencies », que l'on traduit désormais par compétences fondamentales ou compétences distinctives. Par cette notion, ces auteurs

²⁵ M-J. AVENIER, idem, p 4.

²⁶ G. HAMEL et C-K. PRALAHAD, « Les stratégies du soleil levant », Harvard-L'Expansion, Automne 1990, cité par M.J. AVENIER, opus cité, p 15.

insistent sur les savoirs et technologies, les « métiers », réellement différenciant qu'il faudra posséder, acquérir ou développer.

Elaborer une stratégie consistera alors à impulser et à coordonner ces compétences fondamentales. Il s'agira souvent, plutôt que de devancer des concurrents connus sur des marchés bien repérés, de créer des situations d'avantage concurrentiel par rapport à des cibles et des catégories de compétiteurs difficilement prévisibles a priori. Ces situations seront non seulement construites au sein de l'entreprise mais pourront reposer également sur des alliances entre plusieurs entreprises. La stratégie ne s'opère plus alors à partir des produits/services mais à partir des compétences fondamentales qui désignent les capacités qui sous-tendent la prééminence dans une gamme de produits/services. Le portefeuille qu'il s'agira alors de créer et de gérer sera moins fait de gammes de produits/services sur autant de segments et de créneaux de marchés que de ces compétences.

C'est donc au coeur de l'entreprise, dans ce qui constitue le noyau de ses compétences fondamentales, de ses métiers, que se trouvent les racines de sa compétitivité. Les entreprises s'en rendent-elles toujours compte ? C'est bien cette question que posent G. Hamel et C-K. Prahalad²⁷. Sont ainsi posées les bases d'une nouvelle approche d'une action stratégique qui permette une mobilisation convergente de l'intelligence de l'entreprise. Quelles en sont les conditions d'émergence ?

2. SOCIOLOGIE DE L'INTELLIGENCE STRATEGIQUE

Comment concevoir une démarche stratégique qui soit globale et concerne tous les acteurs de l'entreprise, quelque soit leur positionnement ? Comment sortir d'une vision hiérarchisée et envisager une conception stratégique qui fédère et mette en cohérence des contributions ?

Nous avons vu précédemment, et c'était la critique majeure adressée au management stratégique, qu'une telle démarche ne pouvait se concevoir comme une simple décentralisation d'objectifs conçus par la direction de l'entreprise.

2.1. Une démarche stratégique originale

²⁷ Cf. G. HAMEL, C-K. PRALAHAD, « Les grands groupes ne connaissent pas leur métier », Harvard l'Expansion, Hiver 1990-1991.

Comment la caractériser ? Comment stimuler l'intelligence stratégique et permettre les apprentissages adéquats « à l'interface de la pensée et de l'action », des apprentissages qui doivent « combiner intention et réalisation »²⁸ ? Comment s'assurer que la contribution des actions stratégiques locales à l'élaboration de la vision globale soit reconnue de façon constante et non pas seulement liée à telle ou telle événement particulier (un projet d'entreprise occasionnel, par exemple) ou à tel ou tel responsable (au moment de sa nomination à une Direction Générale...!!!) ?

En réponse à cette question, M-J. Avenier insiste sur plusieurs conditions cognitives et organisationnelles favorables à l'éclosion d'« initiatives intelligentes » et à leur prise en considération de façon constante par l'organisation.

Elle met en avant le rôle de l'autonomie reconnue aux différentes entités. Elle insiste également sur les ressources informationnelles nécessaires. Elle évoque ensuite les dispositions organisationnelles indispensables.

Nous souhaitons ici poursuivre le raisonnement avancé par les différents auteurs tenant de la stratégie tâtonnante en soulignant plusieurs conditions socio-organisationnelles complémentaires.

* En premier lieu, il faut s'interroger sur ce qui peut fonder le « sens » de l'action collective stratégique locale.

Ce sens peut-il se réduire à une approche commune de la valeur à créer pour le client ?

Nous verrons plus loin, en développant la notion d'« intelligence stratégique locale », que la construction collective du sens de l'action suppose une compréhension, une explicitation et une interprétation d'événements-clés à la fois du point de vue de leur impact sur une valeur à créer pour le client et du point de vue de la visibilité donnée aux trajectoires professionnelles et personnelles des acteurs concernés. C'est dans ce sens que les notions d'intelligence stratégique et de métier se rejoignent, tant en ce qui concerne la stratégie de l'entreprise que les stratégies personnelles.

C'est toute l'originalité des dispositifs organisationnels à bâtir que de permettre une appropriation des « missions » de l'entité concernée de telle façon que cette dernière soit capable de finaliser son action par rapport à une valeur de service au client et de rendre visible une trajectoire professionnelle pour les personnes concernées.

²⁸ Cf. M-J. AVENIER, opus cité, p 7.

* En deuxième lieu, une démarche qui privilégie l'intelligence stratégique se veut une alternative au management stratégique et à sa démarche de décentralisation de l'action stratégique.

Aussi mettre en oeuvre une démarche stratégique ne consiste pas à décliner des objectifs du haut vers le bas. Ce type de « management par les objectifs » a connu ses heures de gloire il y a quelque temps. Il a rapidement montré ses limites. A mesure que les objectifs descendent ils deviennent opaques pour les acteurs locaux du point de vue de la valeur à créer pour le client et du sens à donner à l'action. Le sens se perd au fur et à mesure que les objectifs sont sensés s'emboîter.

Développer un pilotage par l'animation des « moments » stratégiques permet, par contre, de rendre pertinente pour chaque activité une élaboration stratégique adaptée au niveau.

Cela revient à introduire au niveau des entités organisationnelles concernées une réflexion sur les enjeux en terme de valeur pour les client et sur les compétences nécessaires pour assurer la compétitivité et l'évolution à moyen/long terme de la proposition de valeur à faire au client. En ce sens réfléchir en terme d'intelligence stratégique ne consiste pas à optimiser les manières de « faire » mais à optimiser la façon de « voir », d'analyser, d'interpréter les résultats des activités mises en oeuvre dans le cadre de processus opérationnels²⁹.

Aussi plutôt que de parler de niveaux (hiérarchiques ?) d'élaboration convient-il de parler de « moments » ou de temporalités dans lesquels cette activité de réflexion et de projection prend tout son sens. Il nous semble de plus que, pour permettre un investissement stratégique et une réelle implication des acteurs dans une telle réflexion, il faut que ces derniers puissent mettre en convergence cette proposition de valeur pour le client et ce qui en découle pour leur propre trajectoire personnelle.

* En troisième lieu, nous distinguerons trois « moments » forts de réflexion stratégique et de refondation de l'organisation dans une démarche d'activation de l'intelligence stratégique. Désignons les succinctement.

²⁹ La place nous manque pour préciser davantage ce que nous appelons processus.

Globalement, on peut définir un processus comme un ensemble ordonné d'activités qui délivre un produit ou un service à un client (interne ou externe) et lui apporte une valeur en réponse à un besoin exprimé ou implicite.

On distinguera les processus « critiques » qui sont ceux sur lesquels se porteront les choix stratégiques de l'entreprise des processus opérationnels par lesquels peuvent se décliner les processus « critiques » ou ceux « appuyés aux processus critiques ».

Le premier coïncide à une démarche de reconception et de finalisation de processus opérationnels contributifs à un produit/service.

Le deuxième correspond à une démarche de reconception et de finalisation de processus critiques constitutifs d'une « entreprise ».

Le troisième correspond, quant à lui, à l'alliance et à la mise en réseau de processus émanant d'entreprises formellement distinctes et associées vers une finalité commune (un projet partagé d'innovation par exemple).

Le tableau suivant schématise ces trois « moments » forts d'élaboration stratégique.

Activités -----> Processus Opérationnels	Plan d'actions Projet Equipes	Compétences Intelligence stratégique locale
Processus -----> « Entreprise » Opérationnels Processus critiques	Projet Entreprise	Métiers, compétences fondamentales, intelligence stratégique
Processus -----> Alliance critiques Entreprises	Projet Réseau	Métiers Intelligence Résilliaire

Ces trois « moments » distinguent trois types d'action stratégique et d'opportunité de concevoir et engager une action stratégique.

Toutes nos représentations classiques de l'entreprise semblent invalider une telle distinction. De ce point de vue, nos représentations semblent calées sur des formes organisationnelles hiérarchisées et des pratiques budgétaires qui, elles aussi, hiérarchisent les démarches d'action. Ces représentations sont porteuses d'une ignorance sociale des entités pertinentes pour l'élaboration stratégique et d'une résistance à la prise en compte de ces entités pour la construction du sens de l'action collective.

* En quatrième lieu, l'émergence de ces actions stratégiques met en question nos modes de représentation des « temporalités » et des « formes organisationnelles ».

Les temporalités de ces actions renvoient moins à la durée de leur élaboration qu'à celle de leur pertinence selon plusieurs facteurs distincts. Ces trois types d'actions stratégiques ne peuvent se classer du terme le plus court au terme le plus long. Les temporalités de chacune de ces actions stratégiques sont à envisager selon plusieurs facteurs temporels.

Notre conception du temps n'est elle pas souvent induite par une représentation linéaire d'un enchaînement d'opérations ? D'autres conceptions temporelles ³⁰ ne privilégient-elles pas des représentations temporelles plus éclatées, permettant une représentation simultanée du temps des opérations, du temps des projets (des desseins partagés), du temps des différents liens établis au sein des réseaux, etc. ? Ces modes plus complexes de représentation du temps facilitent la prise en compte des horizons stratégiques des actions entreprises, selon les durées d'investissements et d'amortissements, les durées des mobilisations de compétences, des carrières et des trajectoires professionnelles, les durées des apprentissages à opérer.

Les représentations traditionnelles des formes organisationnelles ne facilitent pas non plus la mise en oeuvre de telles actions stratégiques.

Il ne s'agit pas seulement des modes hiérarchisés d'organisation du travail, mais aussi, et plus globalement, les représentations implicites de ce qui fonde la forme sociale « entreprise ». Selon ses fondements historiques l'entreprise n'existe que dans la contractualisation entre un patron et chacun des salariés, contractualisation qui se traduit par des définitions de poste au sein d'un organigramme. Les formes successives de socialisation professionnelle qui se sont constituées, parfois même en réaction à ce principe de contractualisation et d'assujettissement à l'entreprise, ont abouti à des groupes professionnels porteurs de représentations centrées sur la qualification ou sur un comportement collectif organisé du type syndical, corporatiste ou autre...

Pourtant cette conception des actions stratégiques en trois moments distincts correspond chez beaucoup d'acteurs à une vision spontanée, une « vue d'en bas », faite d'autant de réseaux concentriques auxquels on appartient ou on n'appartient pas, mais qui structurent les représentations spontanées sur d'autres bases³¹. La formulation des actions stratégiques

³⁰ Cf. Hubert LANDIER, « Vers l'entreprise intelligente », Calmann-Levy, Paris, 1991. Cet auteur distingue notamment le temps linéaire des sociétés occidentales au temps cyclique des civilisations extrêmes orientales.

³¹ « L'ordre vu « d'en haut » apparaît comme largement irrationnel lorsqu'il est considéré « d'en bas » ; et l'ordre que « d'en bas » cherchent à créer les salariés en vue de travailler dans les meilleures conditions a souvent l'apparence du désordre lorsqu'il est vu « d'en haut ». Ceci n'a rien de nouveau. Ce qu'il y a de nouveau, en revanche, c'est que pour atteindre le niveau d'efficacité nécessaire à sa survie, l'entreprise doit aujourd'hui plus qu'hier se fonder sur une mobilisation de

percute les collectifs organisés et les frontières des entreprises traditionnelles. Ceci sera particulièrement net avec les stratégies collectives d'entreprises en réseau, alliées sur des projets d'innovation partagée.

2.2. Trois actions stratégiques majeures

Développons quelque peu ce que peuvent être ces trois moments-clé d'action stratégique, constitutifs des nouvelles démarches stratégiques. Rappelons que, selon nous, il s'agit de trois moments essentiels par lesquels les acteurs concernés donnent une finalité à leurs activités communes, un « dessein stratégique » pour reprendre l'expression de G. Hamel et de C-K. Prahalad³². Poursuivre dans cette voie nous amène à avancer les notions d'« intelligence », de « projet » et d'« alliance ».

** Finaliser les processus opérationnels : l'intelligence stratégique locale*

Chacun des moments stratégiques envisagés renvoie à une transformation d'une nature et d'une ampleur différentes. Ils ont besoin d'être en cohérence. Aussi la finalisation des processus opérationnels ne peut intervenir que sous contrainte d'orientations inscrites dans une projet stratégique d'entreprise. Cependant, il ne s'agit pas alors d'un enchaînement séquentiel, mais plutôt d'une démarche itérative et tâtonnante.

Comment comprendre la logique de transformation des processus opérationnels ?

Transformer les fonctionnements et les modes d'organisation au quotidien coïncide de plus en plus avec une réflexion collective sur la façon d'optimiser un avantage compétitif dont nous avons vu précédemment qu'il correspondait désormais à davantage d'innovation et de qualité de service au client. Cette réflexion collective part du constat de l'émergence de nouvelles activités d'analyse, d'interprétation des résultats, de coordination des activités opérationnelles

l'intelligence de tous et sur un développement de la capacité d'initiative dont sont capables les salariés qu'elle emploie ». Cf. Hubert LANDIER, opus cité, p 113.

³² « Bien sûr, chaque salarié doit avoir du pouvoir, mais du pouvoir pour quoi faire ? La délégation est faite à la fois d'obligations et de la possibilité de contribuer à une fin collective. La notion d'orientation commune, ce que nous avons appelé le « dessein stratégique », concilie le besoin de liberté individuelle et la nécessité d'une action concertée. Pour autant que cela puisse paraître, la direction ne saurait renoncer à sa fonction d'orientation. Les salariés veulent tout autant savoir où ils vont que goûter aux délices de l'autonomie ».

Cf. G. HAMEL, C-K. PRALAHAD, « La conquête du futur », InterEditions, Paris, 1995.

dans leur rapport au client³³. Ces activités ont ceci de nouveau qu'elles tendent à être explicitées en tant que telles parce qu'elles ont à traiter des situations événementielles liées à l'établissement et à la consolidation d'une relation de service.

Ces nouvelles situations de travail supposent des compétences spécifiques. Il ne s'agit pas seulement de compétences nouvelles qui s'ajoutent à d'autres. Ce ne sont pas ici de simples savoir-faire supplémentaires, ni même des « savoir-être » ayant une dimension collective. Il s'agit de nouveaux « savoirs en action », liés à des aptitudes comportementales à se projeter dans l'avenir, à donner une dimension « projet » à l'amélioration de ses propres activités.

Pour les caractériser nous reprendrons à notre compte en la développant la notion d'« intelligence » évoquée par Philippe Zarifian³⁴. Nous parlerons d'« intelligence stratégique locale » pour caractériser la démarche qui consiste à faire expliciter collectivement par l'ensemble des acteurs concernés les conditions locales de production d'une valeur pour le client, par une démarche d'interprétation d'événements relatifs à une performance visée.

Une telle démarche suppose préalablement l'existence et le dépassement d'une intelligence des situations opérationnelles. Elle correspond aussi à l'émergence d'un nouveau modèle professionnel. Les exemples³⁵ sur lesquels nous appuyons notre raisonnement nous permettraient de montrer que cette conception, qui suppose une toute autre approche de l'organisation et des modalités de sa transformation, n'est pas en rupture avec l'expérience quotidienne de nombreux salariés dans les entreprises confrontées aux enjeux du nouveau modèle de compétitivité. Elle correspond même souvent à une reconnaissance et à une valorisation de leurs initiatives et de leurs tentatives d'ajustement de l'organisation officielle à l'efficience expérimentale qu'ils développent collectivement. Des enquêtes récentes nous permettraient aussi de montrer que de telles démarches correspondent même aux attentes de nombreux salariés³⁶. C'est même la non prise en compte et la non reconnaissance officielle de ces nouvelles activités et des compétences collectives correspondantes qui est au coeur des

³³ Cf. une rédaction plus complète de cette approche qui s'appuie sur des expérimentations de terrain dans : Christian MAHIEU, « L'intelligence stratégique locale au coeur d'un modèle professionnel en émergence dans les entreprises de réseau », CLES, à paraître en 1997.

³⁴ Cf. Philippe ZARIFIAN, « Travail et communication », P.U.F., Sociologie d'aujourd'hui, Paris, 1996

³⁵ Nous renvoyons aux différents cas d'entreprises évoqués en note dans l'introduction. Dans ces entreprises nous avons eu non seulement à enquêter auprès des différentes catégories de salariés mais aussi à animer des dispositifs correspondants à ces différents moments stratégiques.

³⁶ L'interprétation que l'on peut faire des sondages déjà évoqués (ANDCP-SOFRES) va dans ce sens.

On pourrait signaler également les résultats d'études faites par le COFREMCA.

Cf. Jacques PAITRA, « Travail et entreprises : l'évolution des attentes des salariés », Les Cahiers de l'Institut de l'Entreprise, n° 22, 1996.

conflits ou tout au moins de la mise en cause par les salariés des formes actuelles d'organisation et de management.

Mobiliser l'intelligence stratégique locale exige alors de concevoir des dispositifs adéquats³⁷ qui permettent les interactions sociales et les négociations indispensables.

* Refondre les processus critiques de l'entreprise : l'intelligence collective du projet d'organisation

Ce moment stratégique correspond au fait d'examiner, au sein d'une entreprise, les processus critiques et les compétences-clé sous-jacentes et donc de « mettre en projet » l'organisation de l'entreprise. Il s'agit moins de transformer l'organisation que de refonder l'entreprise.

La notion de projet d'entreprise traduirait bien ce moment stratégique si elle n'était connotée, en France, de ralliement artificiel des différentes catégories d'acteurs à des pseudo valeurs communes. Ce moment stratégique, selon la même démarche présentée précédemment de finalisation des activités et des processus, réconcilie une démarche stratégique qui doit tenir compte des turbulences de l'environnement et une démarche d'organisation qui n'est plus la stabilisation des fonctionnements dans des règles, des procédures et des structures.

Associer organisation et projet et en faire le fondement d'un moment stratégique majeur ne peut se faire sans redéfinir ce que l'on entend par organisation et par projet.

L'organisation se doit de changer et de générer du changement. Les organisations deviennent des configurations transitoires faites de fonctionnements transversaux, de coopérations et de mises en réseaux, qui doivent être capables d'innover, d'anticiper, de redéployer leurs forces, de recomposer leurs métiers, en fonction des mouvements de la concurrence, de l'émergence de nouveaux marchés, des opportunités d'en créer de nouveau, en fonction aussi de choix négociés avec les différents groupes professionnels.

La notion de projet demanderait aussi un développement spécifique. Nous la reprenons à notre compte instruit de nombreux travaux récents, eux-mêmes nourris de nombreuses expérimentations, qui ont donné une épaisseur économique et sociologique à la notion³⁸.

Il nous semble que la notion de projet d'organisation doit être envisagée dans sa double dimension de forme managériale et de technique de gestion (à ce propos les propositions

³⁷ Nous avons pu expérimenter en ce qui nous concerne un dispositif de « plate-forme stratégique » qui concrétise ces propositions.

³⁸ Cf. ECOSIP sous la direction de V. Giard et Ch. Midler, « Pilotages de projet et entreprises », Economica, Paris, 1993.

méthodologiques fleurissent...) mais aussi de processus dynamique de décomposition et de recomposition de groupes professionnels en interaction³⁹.

Mettre en projet l'entreprise, ce n'est pas alors seulement optimiser, sur le plan fonctionnel, les processus opérationnels, en transformant les opérations et en adaptant les compétences requises. C'est davantage conduire un changement dans l'« intention stratégique » des différents groupes d'acteurs.

C'est alors construire le changement sous plusieurs angles :

- celui de la mise en question des processus critiques, de la sélection et de l'affirmation des compétences-clé et des métiers à valoriser ;
- celui de la recomposition des collectifs et des groupes professionnels dans leur rapport à la stratégie explicitée de l'entreprise, mais aussi dans leurs rapports à la compétence, aux formes d'évaluation de la performance visée ;
- celui de la construction du « sens commun de l'action » par la négociation des visions stratégiques et la contractualisation d'une intention stratégique qui articule la visée globale de l'entreprise, et les orientations qui en découlent, avec les visées professionnelles et personnelles que les individus et les groupes professionnels se construisent dans l'action de changement.

** Bâtir des alliances d'entreprises : l'intelligence du réseau*

Ce troisième type de moment stratégique nous fait sortir des frontières formelles de l'entreprise pour envisager une élaboration stratégique à l'échelle d'un « réseau d'entreprises ».

Il nous faudrait développer davantage ce qu'introduit cette référence à la notion de « réseau ». Rappelons en quelques points forts.

Le fonctionnement d'entreprises en réseau introduit d'autres règles que celles qui prévalent sur un marché classique. Là où c'est la mise en concurrence et les avantages acquis par cette compétition sur le marché qui prévalent, le réseau introduit des notions de coopération, de partenariat et de mise en commun, de partage. Les organisations s'affrontent sur un marché,

³⁹ Nous avons eu l'occasion de développer cet aspect dans une rédaction récente.

Cf. Christian MAHIEU, « Conduire le changement dans l'entreprise : gestion des projets d'organisation et action collective organisée », communication aux journées IFRESI, Janvier 1997.

elles véhiculent, tant en interne que dans leurs relations, des notions de hiérarchie et d'autorité, les organisations en réseau useraient davantage de communication et d'influence.

Fondamentalement la mise en réseau suppose un projet mis en commun : un projet partagé, finalisé dans le temps avec des objectifs à éclaircir, et mutuellement avantageux pour les partenaires. Ces caractéristiques, on commence à les discerner dans les fonctionnements internes des entreprises. Dans les rapports entre entreprises ces projets en réseau prennent désormais la forme d'« alliance ». Les propositions de typologies pour tenter de les définir ont suivi de peu les études monographiques. L'approche par les coûts de transaction⁴⁰ développée à la suite de travaux plus anciens a permis de donner de premiers fondements théoriques à des initiatives que de nombreux travaux avaient commencé à décrire⁴¹. Les stratégies d'alliance font désormais l'objet d'analyses systématiques⁴².

De telles actions stratégiques requièrent des démarches d'élaboration qui respectent les spécificités d'une plus grande diversité d'acteurs. Ces démarches ont à prendre en compte, en plus de la finalisation des processus critiques des entreprises partenaires, celle des processus de coopération que ces entreprises sont amenées à développer en commun. De la même façon que dans chaque entreprise la démarche stratégique ne peut se réduire à une décentralisation d'objectifs. Au sein du réseau il faut envisager simultanément des démarches de finalisation qui concernent à la fois le projet commun, les processus critiques et le projet de chaque entreprise partenaire, ainsi que les processus opérationnels convergents dans chacune d'elles.

Suivant les types d'« alliances », l'intelligence collective mise en oeuvre sera différente selon qu'il s'agit, par exemple de « co-intégration » (des entreprises coopèrent pour développer une technologie ou un composant), de « pseudo concentration » (les entreprises se partagent la fabrication d'un même produit), ou de « complémentarité » (les entreprises partenaires regroupent leurs forces sur un projet où elles jouent leur complémentarité)⁴³. Selon le type d'alliance des métiers seront mobilisés et des compétences collectives constituées, ce qui suppose de gérer les apprentissages organisationnels nécessaires.

⁴⁰ Cf. Olivier WILLIAMSON, « Les institutions de l'économie », InterEditions, Paris, 1994.

⁴¹ Cf. Frédéric FRERY, « L'entreprise transactionnelle », Gérer et comprendre, Septembre 1996.

⁴² Cf. Pierre DUSSAUGE, Bernard GARRETTE, « Les stratégies d'alliance », InterEditions, Paris, 1995.

Cf. Dominique PUTHOD, « Alliances de PME : un diagnostic », Revue Française de Gestion, n° 110, Septembre-Octobre 1996.

⁴³ Cf. Pierre DUSSAUGE, Bernard GARRETTE, « Les alliances, une illustration de la théorie des coûts de transaction », Harvard - l'Expansion Management Review, mars 1996, p 105.

La double dimension du projet commun (la dimension managériale et la dynamique des groupes professionnels) prendra ici une importance d'autant plus grande que les systèmes d'acteurs pourront être en décalage avec les frontières formelles des entreprises. Des travaux récents portant sur les relations constructeurs-équipementiers dans l'automobile nous montrent de ce point de vue des configurations concrètes d'alliances d'acteurs sur des modes paradoxaux⁴⁴.

Ici aussi, comme pour les autres moments stratégiques, des dispositifs sont à construire qui permettent une mise en perspective de l'alliance qui soit convergente avec les démarches « tâtonnantes » de finalisation des projets d'entreprise et les démarches stratégiques de chacun des processus opérationnels.

Conclusion :

Nous n'avons fait ici que dessiner à grands traits la mobilisation d'une intelligence stratégique par rapport à trois moments stratégiques majeurs.

Plutôt que de parler d'information, de « participation », ou même de pratiques stratégiques décentralisées, il nous semble qu'il faut continuer à développer cette notion d'intelligence stratégique en liaison avec les notions de « communication » (au sens fort qui lui donnent des auteurs comme Ph. Zarifian ⁴⁵, à la suite des travaux d' Habermas et d'autres), de « projet » et « d'alliance ». C'est, selon nous, la voie d'une approche convergente de la stratégie d'entreprise et des stratégies des groupes d'acteurs. C'est aussi la voie d'un « raccrochage » possible des salariés à la stratégie de leur entreprise. C'est enfin la possibilité de nouvelles approches transdisciplinaires qui ne séparent plus la modélisation « ex ante » des démarches stratégiques des entreprises et l'analyse « ex post » des systèmes d'action concrets et de leur production stratégique.

Par delà les expérimentations et les projets pilotes, cela suppose une reconnaissance et une diffusion de nouveaux modes de décision stratégique. La situation est à la fois pleine de potentialités mais aussi de difficultés. Une étude récente (étude CPA-Les Echos sur un échantillon de 250 responsables d'entreprises) portant sur la prise de décision stratégique

⁴⁴ Cf. Jean-Philippe NEUVILLE, « Le contrat de confiance, études des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens », Thèse de Sociologie, IEP, Paris, février 1996.

⁴⁵ Cf. Philippe ZARIFIAN, « Travail et communication », P.U.F., Paris, 1996

montre qu'« en 1996, la logique opportuniste, avec une vision court terme, prédomine ». « Les gestionnaires apparaissent plutôt comme des gestionnaires de coups, pour mieux coller aux fluctuations du marché »⁴⁶. Ces gestionnaires de coups, obnubilés par une vision à court terme du marché, pourront-ils être les animateurs de nouvelles démarches stratégiques qui soient porteuses de visions à plus long terme, à la fois, pour leur entreprise et pour les groupes d'acteurs ?

Toutes les leçons doivent être tirées des expérimentations qui se font jour. Elles laissent entrevoir ce que pourraient être les dispositifs concrets qui facilitent de telles élaborations stratégiques. Que l'on songe aux démarches de « plate forme stratégique », à ce que permettent les nouvelles méthodes de gestion de projet ou de construction d'alliances...

Ces expérimentations rencontrent alors des attentes fortes de la part des salariés (autonomie, volonté de s'impliquer, besoin de cohésion et de sens à donner à l'action...). Elles rencontrent surtout les potentialités sociologiques que recouvrent les aspirations fortes à la promotion individuelle sur fond de surcroît de coopération dans le travail, ce que Christian Thuderoz appelle « l'individualisme coopératif »⁴⁷, avec les transformations qu'elles impliquent dans la production des identités individuelles et collectives.

REFERENCES

- AVENIER M-J., (1988), De la planification au pilotage stratégique, note de recherche 88-08, GRASCE, july.
- AVENIER M-J., (1996), La stratégie tâtonnante, des interactions récursives entre vision et action stratégiques, communication at 5th congress of AIMS, Lille, may.
- BAUDET M-B., (1996), La crise de confiance des salariés français prend des proportions inquiétantes , in: *Le Monde*, 11 décembre.
- BAUDET M-B., (1996), La priorité pour les DRH : mobiliser le personnel sur les objectifs stratégiques, in: *Le Monde*, 13 november.
- C.E.R.C.(1987), La productivité globale dans l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris.
- CHAMPY J.and HAMMER M., (1993), Le reengineering, Dunod, Paris.
- CORIAT B. and TADDEI D., (1993), Made in France, Le Livre de Poche, Paris.
- CROZIER M. and FRIEDBERG E., (1997), L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Seuil, Paris.
- DUSSAUGE P. and GARRETTE B., (1995), Les stratégies d'alliance, InterEditions, Paris.

⁴⁶ Cf. Catherine LEVI, « Gestionnaire de « coups » ou stratège ? », *Les Echos*, mardi 10 décembre 1996

⁴⁷ Cf. Christian THUDEROZ, « Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif », *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, 1995

- DUSSAUGE P. and GARRETTE B., (1996), Les alliances, une illustration de la théorie des coûts de transaction, *Harvard - l'Expansion Management Review*, march, p 105.
- ECOSIP, (1990), Gestion industrielle et mesure économique, Economica, Paris.
- ECOSIP, (1993), Pilotages de projet et entreprises, Economica, Paris.
- ECOSIP, (1996), Cohérence, pertinence et évaluation, Economica, Paris.
- FRERY F., (1996), L'entreprise transactionnelle, *Gérer et comprendre*, september.
- Giard V. and Midler C., (1993), Pilotages de projet et entreprises, ECOSIP, Economica, Paris.
- HAMEL G. and PRALAHAD C-K., (1990), The core-competencies of the corporation, *Harvard Business Review*, may-june.
- HAMEL G. and PRALAHAD C-K., (1990), Les stratégies du soleil levant , *Harvard-L'Expansion*, Automn.
- HAMEL G. and PRALAHAD C-K., (1990-1991), Les grands groupes ne connaissent pas leur métier, *Harvard l'Expansion*, winter.
- HAMEL G. and PRALAHAD C-K., (1995), La conquête du futur, InterEditions, Paris.
- JARROSSON B., ZARKA M., (1995), La stratégie réinventée, Dunod, Paris, p 2.
- LANDIER H., (1991), Vers l'entreprise intelligente, Calmann-Levy, Paris.
- LEVI C., (1996), Gestionnaire de « coups » ou stratège ?, *Les Echos*, 10 december.
- Liaison Sociales*, (1995), Les salariés décrochent de l'entreprise », 102, october.
- LORINO P., (1989), L'économiste et le manager, Editions la Découverte, Paris.
- LORINO P., (1991), Le contrôle de gestion stratégique, Dunod, Paris.
- LORINO P., (1995), Comptes et récits de la performance, Editions d'Organisation, Paris.
- MAHIEU C., (1997), Conduire le changement dans l'entreprise : gestion des projets d'organisation et action collective organisée, communication at conference's IFRESI, january.
- MAHIEU C., (1997), L'intelligence stratégique locale au coeur d'un modèle professionnel en émergence dans les entreprises de réseau, *CLES*, (forthcoming).
- MINTZBERG H., (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris.
- NEUVILLE J-P., (1996), Le contrat de confiance, études des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens, Thèse de Sociologie, IEP, Paris, february.
- PAITRA J., (1996), Travail et entreprises : l'évolution des attentes des salariés, *Les Cahiers de l'Institut de l'Entreprise*, 22.
- PARADEISE C., (1994), Analyse stratégique et théorie de la décision, in: PAVÉ F., (1994).
- PAVÉ F., (Dir.), (1994), L'analyse stratégique, Seuil, Paris.
- PUTHOD D., (1996), Alliances de PME : un diagnostic, *Revue Française de Gestion*, 110, september-october.
- THUDEROZ C., (1995), Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif, *Revue Française de Sociologie*, XXXVI.
- WILLIAMSON O., (1994), Les institutions de l'économie, InterEditions, Paris.
- ZARIFIAN P., (1990), La nouvelle productivité, Editions l'Harmattan, Paris.
- ZARIFIAN P., (1996), Travail et communication, P.U.F., Sociologie d'Aujourd'hui, Paris.