

**LE CONCEPT D'INERTIE DE LA FIRME:
DEFINITION, ETAT DES CONNAISSANCES ET AGENDA DE RECHERCHE**

DROMBY Frédéric

(Doctorant, Ecole HEC-Paris)
Professeur-assistant, ESC Marseille-Provence
Domaine de Luminy, BP 921
13288 Marseille Cedex 9
FRANCE

Introduction

Au plan académique, le but premier du management stratégique est sans doute l'élaboration d'une théorie du comportement général de la firme en milieu concurrentiel (Rumelt, 1994). Malgré les progrès accomplis depuis les travaux pionniers des années soixante, le foisonnement actuel de la discipline est la preuve que de nombreux thèmes restent à explorer ou consolider avant d'approcher ce but. Selon Rumelt, qui y consacre actuellement l'essentiel de ses efforts, le thème du manque de plasticité d'une firme -c'est-à-dire son inertie- est dans cette optique l'un des plus importants (1993: 3) [1]. Cette affirmation rejoint les remarques maintes fois faites dans la littérature en gestion que les firmes ne changent que lorsqu'elles y sont obligées (e.g. Reitter & al., 1991), c'est-à-dire parfois lorsqu'il est trop tard. Contrairement aux vues optimistes des premières théories sur le comportement de la firme, les entreprises font preuve d'inertie.

En tant que chercheurs en management stratégique, nous nous sommes fixés comme objectif une amélioration de la compréhension des causes, manifestations et conséquences des retards de réaction dont font parfois preuve les entreprises, en nous focalisant en particulier sur le premier point -les causes- dont l'élucidation conditionne celle des deux autres (2).

La présente contribution a bénéficié de la collaboration de l'auteur avec le professeur Jean-Pierre Détrie. Les lacunes de cette tentative "en solo" ne sont nullement de sa responsabilité.

¹ "I believe that the most important of these [topics] is plasticity -the assumption that firms respond to exogenous shocks and changes in competitive conditions." (Rumelt, 1993: 3).

² En particulier, la mise à jour et l'articulation des différents facteurs d'inertie des firmes constituent un préliminaire au développement et à la diffusion d'outils plus efficaces pour améliorer leur faculté à réagir rapidement aux défis posés par l'environnement.

Cette communication constitue la première étape de notre programme de recherche sur les causes de l'inertie de la firme, que nous avons tenté ici de recenser de la manière la plus exhaustive et la plus organisée possible. Cet état des connaissances nous mènera à la constatation de lacunes dans la littérature actuelle sur les sources de l'inertie et la proposition d'un agenda de recherche, dont nous nous servirons pour aborder les étapes suivantes de notre programme.

I) L'INERTIE DE LA FIRME CAPITALISTE: UNE AVANCEE DANS L'ELABORATION D'UNE THEORIE STRATEGIQUE DE LA FIRME ?

A) IMPORTANCE DU THEME

Comme tout être évoluant dans un milieu non totalement stable, l'entreprise capitaliste doit s'adapter à son environnement si elle veut survivre. Dans l'environnement mouvant mais prévisible que connaissent sauf exception les firmes des pays développés jusqu'au début des années soixante-dix, des techniques sans cesse plus sophistiquées de planification et de gestion de portefeuille furent développées et appliquées avec succès. Mais aujourd'hui, dans un monde aux risques à la fois multipliés et moins aisément définissables, prévoir à long terme est devenu incertain sinon périlleux (e.g. Mintzberg, 1994). L'évolution vers des techniques de planification plus souples n'a pas empêché les entreprises d'être confrontées au problème-clé de devoir réagir plus vite à un environnement devenu moins favorable.

Ce thème n'est pas passé inaperçu auprès de la communauté académique. Il a d'abord donné lieu à de nombreux travaux qui l'abordent plus ou moins de front à travers des concepts-clé comme le "strategic fit" ou le "changement organisationnel". Plus récemment, d'autres courants de recherche initiés par des consultants ont essayé d'apporter des solutions opératoires au problème de la réactivité sous les vocables de "time-based competition" (Stalk & Hout, 1990) ou de "business process reengineering" (e.g. Hammer, 1990). Ces courants n'abordent cependant pas le problème de la capacité de réaction de la firme sous l'ensemble de ses aspects, qui sont à la fois organisationnels et environnementaux.

Ce thème est pourtant devenu fondamental pour comprendre les différences de performance entre firmes dans le contexte concurrentiel actuel: "Une autre importante caractéristique du nouveau paysage concurrentiel est la capacité générale des firmes à répondre rapidement face au changement et à l'inattendu." (Bettis & Hitt, 1995: 15). Comme il devient plus difficile de prévoir l'état des principaux déterminants de la concurrence; la rapidité de réaction face

à l'inattendu prend le pas sur l'élaboration d'un plan et son application soigneuse dans les délais prévus (*idem, ibidem*).

Face au manque d'un cadre conceptuel permettant de traiter dans son ensemble et sous tous ses aspects le problème concret de la réactivité des firmes, plusieurs membres de la communauté académique ont commencé un travail de délimitation et de structuration du champ, identifié et désigné clairement comme champ de recherche sous le vocable d'"inertie" (e.g. Ghemawat, 1991a & b; Miller, 1990, 1994; Rumelt, 1993, 1994).

Précisons tout de suite que la structuration du champ de recherche sur l'inertie de la firme n'est pas achevée. De même, dans l'ordre pratique, la capacité de réaction des entreprises reste un réel problème pour les firmes petites et grandes ⁽³⁾, en attente de solutions globales et efficaces.

B) L'INERTIE DE LA FIRME: UNE TENTATIVE DE DEFINITION

1) Les définitions des dictionnaires

Le dictionnaire *Le Littré* (1963, Vol. 4: 943) donne trois acceptions principales du mot inertie. Une scientifique, une médicale, une morale. La première, qui est la plus générale, définit l'inertie au sens propre comme un "défaut d'aptitude à changer spontanément d'état". Il existe aussi un sens dérivé, spécifique aux êtres organisés, et qui est contenu dans l'expression "force d'inertie". L'inertie désigne alors une "résistance passive qui consiste principalement à ne pas obéir aux ordres qui prescrivent une action" (*idem, ibidem*). Le *Grand Larousse Encyclopédique* (1962, Vol. 6: 144-145) nous indique que le mot "inertie" vient du latin *inertia* qui signifie maladresse ou incapacité.

Au delà de ces considérations générales, l'inertie de la firme nécessite une définition plus spécifique et appropriée. Pour ce faire, il nous faut également mieux cerner le phénomène dans sa diversité. Parmi les travaux récents, trois chercheurs en management stratégique se sont intéressés explicitement au thème de l'inertie: Danny Miller, Pankaj Ghemawat et Richard Rumelt.

2) Les définitions de l'inertie dans la recherche en management stratégique

a) L'inertie selon Miller: la roche tarpéienne est proche du Capitole

³ Comme le montre par exemple Rumelt (1993) à travers les cas d'IBM et de General Motors. Dans le monde des managers, on parle plus volontiers de réactivité. Nous citerons deux exemples tirés de la presse informatique française, sur une période d'un mois pris au hasard: "A Seattle, on estime que cette méga-réorganisation de Microsoft ne devrait pas affecter outre mesure le dynamisme et la réactivité de la compagnie." (*Compatibles PC Magazine*, avril 1996: 22). Et "il nous faudra être très réactifs en proposant sans cesse de nouveaux services aux clients" (à propos de France Télécom; *01 Informatique*, 26 avril 1996: 32). "Réactivité" et "inertie" de la firme sont l'avertissement et le revers d'une seule et même médaille; deux façons complémentaires pour les praticiens et les théoriciens de nommer et d'aborder un thème identique. Les uns, comme problème; les autres, comme problématique.

* Une conception déterministe et historique de l'inertie:

Danny Miller est à notre connaissance le premier auteur à avoir consacré un ouvrage entier au phénomène de l'inertie de la firme (*The Icarus Paradox*, 1990). Miller la définit comme la tendance que manifeste une firme à faire encore siennes les orientations retenues dans le passé (*cf.* aussi 1994: 326).

Le premier apport de Miller à une caractérisation de l'inertie est qu'il envisage celle-ci dans une double dimension déterministe et historique. C'est en effet après avoir connu une période de succès continu que les firmes sont les plus réticentes à remettre en cause les orientations prises dans le passé. Elles manifestent en conséquence une plus grande insularité, c'est-à-dire qu'elles s'adaptent plus lentement aux inévitables changements de l'environnement, sur lesquels une firme n'a pas directement pris ⁽⁴⁾. Cette proposition a été plus tard testée avec succès par l'auteur (e.g. Miller, 1994: 327-329 & 338-339).

* Non pas un, mais des types d'inertie suivant leurs manifestations et leurs causes:

Le second apport de Miller est la distinction qu'il a établie entre plusieurs types d'inertie; et tout d'abord suivant ses manifestations. Miller distingue ainsi ce qu'il appelle "l'inertie organisationnelle" et "l'inertie concurrentielle" (*competitive inertia*, Miller & Chen, 1994).

La première concerne les manifestations de l'inertie au sein de la firme (structure organisationnelle, management, culture et idéologie; *idem*: 1). La seconde concerne les actions entreprises par la firme en direction de son environnement (niveau de prix, mouvements concurrentiels en général "pour s'adapter aux demandes de l'environnement") ^[5].

Miller & Chen notent que la plupart des études en management stratégique sur l'inertie ont porté sur sa première forme, ce qui constitue une lacune importante et laisse donc place à des travaux novateurs. Quant aux facteurs explicatifs de l'inertie, ils peuvent eux aussi résider tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la firme (*idem, ibidem*).

L'inertie est donc un phénomène qui parcourt et affecte toutes les dimensions de la firme: en interne comme dans ses relations avec l'environnement, tant pour ses causes que pour ses manifestations, et dans une dimension historique.

b) L'inertie selon Ghemawat: la notion d'inertie technologique

⁴ Cette affirmation justifie le titre de l'ouvrage de Miller puisque c'est au moment même où, en volant, le héros légendaire Icare s'est rapproché du soleil que la chaleur de ce dernier fit fondre la cire qui maintenait les plumes de ses ailes artificielles; à la suite de quoi, il s'est abîmé dans la mer Egée- encore appelée mer Icarienne.

⁵ L'inertie concurrentielle est ainsi définie: "Competitive inertia refers to the level of activity that a firm demonstrates in altering its competitive stand. It reflects the number of market-oriented changes a company makes in trying to attract customers and outmaneuver competitors. Inertia will be said to be high when, relative to rivals of similar scale, companies make few changes in competitive practices. These actions collectively make up a firm's repertoire of competitive behavior." (Miller & Chen, 1994: 2).

Si les positions de Ghemawat sur l'inertie organisationnelle recoupent largement celles de Miller (1991a; avec Ricart I Costa, 1993), il introduit une nouveauté avec la notion d'"inertie technologique" (*technological inertia*; 1991b). Ce phénomène concerne les firmes sur une industrie à évolution technologique rapide (Ghemawat prend l'exemple des autocommutateurs téléphoniques, ou PBX) qui sont leaders technologiques sur une génération de produit, mais ne le sont plus sur la suivante. Ghemawat propose une liste de causes possibles de ce phénomène, qui peut relever de la firme comme des mécanismes du marché.

Le terme de "technologique" concerne la façon dont cette inertie se manifeste, au niveau des choix technologiques d'une firme (et plus précisément, sur une génération de produit), qui évoluent moins vite que le marché. Nous serions donc en présence d'une troisième forme d'inertie, après les formes organisationnelles et concurrentielles, ou encore d'un cas particulier d'inertie concurrentielle.

A ce stade de notre recherche d'une définition de l'inertie, apparaît cependant un dilemme. L'ambivalence du concept d'inertie, multiple par ses causes comme dans ses manifestations, menace l'unité et le sens même du thème. Faut-il limiter notre champ de recherche, ou accepter de le prendre en compte dans toute son ampleur ? La réponse peut être fournie par Rumelt, qui a tenté de fournir de l'inertie une définition unique, englobant toutes les variantes décrites ci-dessus.

c) L'inertie selon Rumelt: l'inverse de la plasticité

Rumelt définit l'inertie d'une entreprise par opposition à sa "plasticité" (1993, 1994). L'idée de plasticité réside dans "la supposition que les firmes répondent instantanément à des chocs exogènes et des changements dans les conditions de la concurrence." (1994: 3). Son inverse est l'inertie, "la persistance forte de la forme et de la fonction existantes" (*idem, ibidem*), et ce quelles que soient *a priori* ses causes comme ses manifestations.

Rumelt précise également que l'inertie d'une entreprise concerne sa lenteur à répondre *aux évolutions de son environnement concurrentiel*. Cela signifie trois choses.

- Tout d'abord que l'inertie d'une entreprise est à considérer d'une *manière relative*, entre autre par rapport à la rapidité d'évolution d'une industrie donnée (6). Nous constatons, en analysant par exemple l'évolution chaotique d'IBM de 1981 à 1995, qu'une telle approche relativiste est éclairante. IBM a sans doute davantage évolué durant ces années qu'à n'importe quelle autre

⁶ Cette idée est empruntée à l'écologie des populations. Hannan & Freeman (1984: 149-164) définissent ainsi l'inertie de la firme comme une tendance à changer lentement par rapport aux contraintes de l'environnement. Cette inertie est définie pour l'essentiel, mais pas uniquement, comme affectant la structure: "Individual organizations are characterized by *relative* inertia in structure and in the other characteristics that define membership in a population" (Hannan & Freeman, 1989: 66). Hannan & Freeman rappellent qu'avant la diffusion des travaux sur l'écologie des populations, la plupart des théories de la firme pensaient que celles-ci s'adaptaient directement aux contraintes de l'environnement: "Most theory and research in this period treated organizations as rational, flexible and speedy adapters to changing environmental circumstances" (1989: xi).

période de durée équivalente au cours de son histoire. Mais la rapidité de l'évolution dudit environnement a abouti à une érosion de sa position concurrentielle d'ensemble, quels que soient les critères utilisés pour la mesurer (7).

- Ensuite, le fait de prendre comme référence l'environnement concurrentiel de l'entreprise pour mesurer son inertie conduit à poser la question de la frontière à tracer entre ce qui est son environnement et ce qui ne l'est pas. Porter (1980: 32-33) a apporté une réponse désormais classique à cette question. Au delà des concurrents actuels de l'entreprise, il convient de tenir compte de la menace des entrants potentiels et des produits de substitution, ainsi que des rapports de force avec les fournisseurs et les clients.

- Enfin, une troisième caractéristique est la possibilité que l'inertie ne soit *pas toujours négative* (1994: 3). On peut rappeler que selon le sens commun, l'inertie est négativement connotée, quoi qu'il soit aisé de trouver des exemples où celle-ci, bien employée, se révèle utile (8). Dans l'acception de Rumelt, l'inertie d'une firme comme persistance de sa forme et de sa fonction peut être une forme d'efficacité (*idem*), lui évitant par exemple de réagir instantanément à des "bruits" éphémères du marché qui cacheraient des tendances plus lourdes auxquelles l'entreprise est bien adaptée [9].

De manière plus générale, Miller (1982; avec Friesen, 1984), se prononce également pour le maintien dans les firmes d'un certain niveau d'inertie en tirant argument du fait que les changements incrémentaux perturbent davantage les systèmes de l'organisation que les périodes de stabilité interrompues par des changements brutaux. L'inertie n'est donc néfaste que lorsque se manifeste un décalage persistant entre ce que l'entreprise peut faire et ce que le marché attend d'elle, jusqu'à ce qu'un réajustement de grande ampleur rétablisse la situation.

3/ Quelle acception retenir ? Le choix d'une définition large en rapport avec les évolutions du management stratégique

⁷ IBM a en effet vu à la fois son bénéfice, sa capitalisation boursière et sa part de marché relative sur l'industrie informatique décliner de 1981 à 1995.

⁸ Pour chasser le gibier, par exemple. Un projectile qui rebondirait systématiquement sur sa cible ne serait que d'une faible utilité.

⁹ Cette idée a également été introduite par l'écologie des populations (e.g. Hannan & Freeman, 1989). A l'appui de cette thèse, on peut citer l'exemple d'Air Canada mentionné par Mintzberg (1994), qui introduit l'idée du caractère bénéfique d'une certaine dose d'inertie, due à la présence d'un système formel de planification: "Ce phénomène fut [...] la source d'un avantage inattendu. L'entreprise connut à une certaine époque une réorganisation massive et perturbatrice qui paralysa la direction générale pendant une période de temps importante; dans ces circonstances, la routine imposée par le système de planification maintint sa continuité. Comme nous le dit un des responsables de la planification: <<pendant la crise McKinsey, les plans détaillés, fidèlement mis en oeuvre par les opérationnels, sauvèrent l'entreprise. Pendant un certain temps, les managers ne savaient plus de quel côté se tourner, mais les avions continuaient à voler>>" (cité dans Mintzberg, 1994: 127).

Le problème du choix d'une définition précise pour un concept que l'on se propose d'étudier n'est pas qu'un simple exercice de style; il détermine en effet l'objet et l'étendue même d'une recherche.

Selon Popper (1945b: 14), une définition en sciences ne doit pas s'établir en commençant par vouloir donner un signifié à un signifiant, c'est-à-dire ici à poser la question: "qu'est que le concept d'inertie ?". Elle consiste au contraire à produire d'abord un énoncé court qui pose un problème, et ensuite à lui attribuer un nom. C'est ce que le courant de recherche en management stratégique est en train d'accomplir: après que de nombreux travaux aient souligné l'importance du thème du manque de réactivité de la firme, un consensus semble s'être récemment dégagé autour de l'emploi du terme "inertie" pour le qualifier.

Cette logique popperienne exclut les définitions générales de l'inertie (celles des dictionnaires), qui ne sont nullement en recoupement avec les travaux en management stratégique autour du thème de la capacité de réaction de la firme à son environnement. Reste à choisir entre les définitions élaborées dans cette discipline.

Remarquons tout d'abord que Danny Miller ne propose que des définitions de chacune des deux formes différentes d'inertie qu'il a étudiées (organisationnelle et concurrentielle), et non une définition générale. Ceci nous laisse donc la possibilité de retenir celle de Rumelt, ou bien le choix d'une définition personnelle.

Comme le fait de proposer une définition personnelle nous semble prématuré à ce stade de notre recherche, nous sommes conduits à opter, au moins temporairement, pour l'acception de Rumelt. Suffisamment générale pour ne pas brider une recherche, elle respecte en outre les critères épistémologiques d'une bonne définition préliminaire; tels qu'on les trouve par exemple dans les travaux de Popper.

L'énoncé de Rumelt correspond en effet à ce que la science moderne attend d'une définition dans les premières phases d'une recherche. Celle-ci doit être un énoncé court, en partie ouvert, par lequel on inaugure une recherche et qui soit capable de l'orienter sans la limiter en excluant des contributions *a priori* utiles au sujet (Popper, 1945b: 13-19).

Nous pensons, par les développements précédents, avoir réussi à justifier le choix d'une définition large de l'inertie pour des raisons tenant à des considérations épistémologiques, ainsi qu'à l'observation de la pratique des entreprises par les chercheurs en gestion, qui ont montré le caractère protéiforme du phénomène.

Dans la partie suivante, nous proposons d'analyser les travaux sur les causes de ce phénomène. La méthode de sélection et d'analyse des textes, divisés en sources primaires, secondaires et

tertiaires, est exposée en annexe 1. Les sources portant essentiellement sur les manifestations de l'inertie ont été brièvement présentées en annexe 2.

II) UNE REVUE DES TRAVAUX SUR LES CAUSES DE L'INERTIE DE LA FIRME

De nombreuses contributions se sont attachées à déterminer les causes de l'inertie au sein de la firme. Nous allons d'abord analyser les textes en management stratégique ayant employé le signifiant "inertie" (sources primaires), et les travaux cités par ces textes (source secondaires). Nous les analyserons notamment à travers deux synthèses pionnières, qui ont amorcé la structuration du champ de recherche sur l'inertie de la firme.

A) REVUE DES SOURCES SE RATTACHANT DIRECTEMENT AU COURANT D'ETUDE SUR L'INERTIE DE LA FIRME (SOURCES PRIMAIRES ET SECONDAIRES)

1/ Les causes de l'inertie selon Miller (et Chen)

Selon Miller (e.g. 1994), et Chen & Miller (1994), les firmes font davantage montre d'inertie par rapport à l'évolution de l'environnement lorsqu'elles ont connu auparavant une longue période de succès. Cette réussite passée n'est cependant pas une cause d'inertie par elle-même, mais une situation qui la favorise ⁽¹⁰⁾. Miller (1994) distingue trois sources d'inertie organisationnelle au sein de la firme: les erreurs d'attribution des dirigeants quant aux succès passés (dues à un phénomène d'apprentissage biaisé, ou à la croyance des dirigeants en l'importance déterminante de leur action), la stabilité du leadership (renforcée par de bons résultats), les réserves accumulées grâce à un succès continu (qui peuvent permettre à une firme de retarder sa nécessaire adaptation à l'évolution de l'environnement).

Dans un autre article, Miller & Chen (1994) ont proposé un classement embrassant à la fois les causes organisationnelles et les causes environnementales de l'inertie. Là encore, trois classes de causes sont distinguées -plus englobantes que les précédentes- dont l'absence ou l'insuffisance est cause d'inertie: la motivation à agir, la connaissance des actions nécessaires et des alternatives

¹⁰ Cette distinction rappelle celle établie par les Anciens (par exemple Aristote) entre la cause matérielle et la cause efficace (la cause au sens moderne du terme). On rappelle que pour Aristote, qui distinguait quatre sortes de cause (e.g. Brun, 1970: 55-57), celle-ci n'est pas uniquement ce qui provoque, mais ce qui permet. On retrouve cette distinction dans les travaux des historiens (e.g. Bloch, 1949), dont le travail consiste en grande partie à déterminer les enchaînements causes/effets dans des événements complexes. Ils font ainsi la différence entre la cause principale, suite à laquelle l'événement est provoqué, et les facteurs qui en facilitent simplement la survenue.

stratégiques, les contraintes à l'action manageriale (Miller & Chen, 1994: 3). Chacune de ces causes peut prendre naissance à l'intérieur de la firme comme dans son environnement.

Les sources d'inertie au sein d'une firme sont donc à la fois multiples et ne peuvent être rattachées à une seule catégorie de phénomènes, même si White, Smith & Barnett (1994) insistent en particulier sur l'importance des sources environnementales de l'inertie.

2/ Le système des "cinq frictions" de Rumelt

En se fondant sur son expérience et une revue partielle des travaux précédents, Rumelt (1993, 1994) a proposé un système d'analyse des causes de l'inertie reposant sur une seule grille composée de cinq éléments majeurs, eux-mêmes subdivisibles en sous-éléments.

Selon Rumelt, les sources de l'inertie sont au nombre de cinq: les facteurs de type perceptuel, motivationnel, l'absence de réponse créative, les blocages politiques, les contradictions de l'action dans l'organisation (1994: 6).

Ces cinq causes sont rangées par ordre d'antériorité: de la première, qui empêche un problème donné d'être identifié dans l'entreprise, à la dernière qui bloque les décisions de changement par une incapacité à les appliquer collectivement. Le cadre posé par Rumelt s'organise ainsi en une véritable chaîne d'inertie, dont la rupture d'un seul maillon permet d'expliquer le retard de réaction de l'entreprise (Figure 1).

Ces cinq causes peuvent se diviser à leur tour. Ainsi, les contradictions de l'action dans l'organisation se subdivisent en quatre sous-catégories qui sont: l'absence de leadership efficace; les routines; une culture fortement rémanente; l'absence de compétences spécifiques et difficiles à acquérir (Figure 1).

Certaines de ces subdivisions sont déjà bien connues et étudiées dans la littérature (Rumelt, 1994: 6). C'est le cas des blocages politiques⁽¹¹⁾ et culturels⁽¹²⁾, qui ont fait l'objet de nombreux travaux dans lesquels la direction de la firme a conscience d'une menace, mais où des groupes en son sein s'opposent aux mesures nécessaires pour y faire face. Ces blocages semblent jouer un rôle important même là où une pathologie des dirigeants peut expliquer un dysfonctionnement organisationnel. Ainsi, le phénomène d'acharnement d'un dirigeant en faveur d'une stratégie qui produit de mauvais résultats (*escalation of commitment*) est classiquement imputé à une manifestation d'orgueil personnel ou de type pathologique⁽¹³⁾, mais peut aussi être dû, selon

Brockner (1992) au fait que l'inertie de l'organisation l'incite à persister dans son choix initial. On peut ainsi considérer qu'un prérequis pour surmonter l'inertie organisationnelle en général, et les blocages politiques en particulier, est la présence d'un leadership efficace articulé autour d'une vision forte de ce que seront la firme et le secteur sur le long terme (Nanus, 1992).

A l'encontre des travaux largement répandus et validés sur les contradictions de l'action dans l'organisation, d'autres catégories nécessitent d'être analysées, car elles traitent de l'inertie de la firme sous un angle encore peu connu⁽¹⁴⁾. C'est particulièrement le cas des biais perceptuels et du manque de motivation à réagir aux changements de l'environnement.

Pour qu'un changement dans l'environnement concurrentiel de la firme donne lieu à un changement d'attitude chez celle-ci, il faut qu'il soit perçu clairement, et perçu comme menaçant. A ce sujet, le phénomène de myopie stratégique est un travers redoutable que Rumelt définit comme l'incapacité "à discerner clairement l'avenir" (1994: 6)^[15]. La principale cause de myopie serait, non pas l'absence totale de perception d'une menace, mais sa sous-estimation, due au fait que les dirigeants ont une fonction d'actualisation des faits futurs dont la pente descendante est plus prononcée que celle d'un décideur rationnel (Postrel & Rumelt, 1992). Les phénomènes d'apprentissage biaisé (Argyris, 1990) ou de pensée unanimiste (Janis, 1972) dont sont fréquemment victimes les cadres dirigeants d'une firme, sont également des distorsions perceptuelles qui peuvent expliquer qu'une firme ne réagisse qu'avec retard à une modification de son environnement concurrentiel⁽¹⁶⁾.

Le manque de motivation à réagir à cause de l'importance d'une base installée est un autre facteur d'inertie récemment mis en évidence, et l'un des rares exemples utilisant explicitement ce terme où les facteurs d'environnement jouent un rôle prédominant. La base installée d'un produit représente l'ensemble de ces produits déjà diffusés auprès des clients. Une telle base, lorsqu'elle est fondée sur une technologie éprouvée, diminue l'incitation pour la firme à passer à une offre innovante pour des raisons tenant à la stabilité temporaire de la demande autour de l'offre actuelle, le risque encouru pour le producteur à investir sur une technologie nouvelle et un effet d'externalités (Herbig & Kramer, 1993).

¹⁴ Si nous nous permettons d'anticiper sur la suite de la démarche, les textes relevant de ces sources sont consultables sur le tableau I.

¹⁵ "A firm suffering from myopia is unable to look into the future with clarity".

¹⁶ Nous noterons qu'aucune des études mentionnées dans cette rubrique n'incluait le signifiant "inertie". En revanche, elles sont toutes citées dans la contribution de Rumelt (1994), dont nous avons retenu la définition de l'inertie d'une firme. Ces travaux appartiennent donc à ce que nous avons défini comme les sources secondaires de notre revue de littérature (*cf.* annexe 1).

¹¹ C'est-à-dire qui impliquent un département ou un individu défendant son intérêt.

¹² Qui peuvent impliquer tout ou partie de la firme, en raison de représentations mentales plus que de la défense d'un intérêt.

¹³ Voir par exemple l'étude de Jardim (1971) sur Henry Ford.

Ces cinq causes forment système et se renforcent l'une l'autre (17). Ainsi, une perception atténuée des décalages diminue-t-elle la motivation nécessaire pour les combattre. Réciproquement, lorsqu'un décalage est coûteux et risqué à combattre, les personnes concernées auront tendance à le minimiser, ce qui peut en retarder considérablement la perception au niveau d'une Direction générale (18).

Ce système de causes permet de montrer que l'inertie d'une entreprise est le résultat complexe d'interactions se renforçant l'une l'autre. Il permet également de montrer l'originalité de la problématique de l'inertie. Elle réside dans le fait de toucher une chaîne entière de phénomènes allant de l'interprétation des problèmes à la levée des blocages motivationnels et politiques au sein d'une organisation. La fécondité d'un tel lien avait déjà été remarquée par Dutton & Duncan (19).

Mais le système utilisé par Rumelt pour mettre en évidence les causes de l'inertie n'épuise peut-être pas celles-ci.

B) LA MISE EN EVIDENCE DE LACUNES SUR LES TRAVAUX DIRECTEMENT RATTACHES AU COURANT DE L'INERTIE DE LA FIRME

1/ Suggestion d'une autre présentation du système des cinq causes de Rumelt

Tout d'abord, nous constatons que ce système n'est organisé que selon une dimension, celle de la succession de ces cinq causes selon un processus qui mène de la perception d'un problème à sa résolution dans une action collective. S'il n'exclut pas les causes environnementales de l'inertie de la firme, il ne les prend pas en compte explicitement, alors qu'elles avaient été remarquées par Miller & Chen. Il serait donc souhaitable de distinguer les causes de l'inertie de la firme selon au moins une autre dimension, ce qui pourrait aider à mieux cerner ces phénomènes. De fait, si nous examinons la liste des facteurs d'inertie fournie par Rumelt au niveau des sous-causes (Figure 1), nous constatons entre elles une source d'hétérogénéité non explicitée par ce dernier: alors que les blocages politiques et les contradictions de l'action dans l'organisation prennent source dans la firme elle-même, la vitesse du changement et la complexité de la réponse comme facteurs

¹⁷ Une version préliminaire du cadre des cinq frictions montrée par Richard Rumelt à l'occasion d'une visite de l'auteur de cette contribution à l'INSEAD les organisait en pentagone, dont chaque sommet représentait une des cinq catégories mentionnées ci-dessus afin de montrer le renforcement réciproque de ces facteurs d'inertie.

¹⁸ Ce mécanisme de renforcement est clairement exposé par John Sculley dans son livre autobiographique (avec Byrnes, 1988: 40). Sa découverte d'un déclin des ventes sans solution apparente sur des marchés-clé pour Pepsi-Cola n'a pas été portée à son crédit, mais a eu pour conséquence lorsqu'il a signalé celui-ci, une menace de licenciement de la part de ses supérieurs s'il ne trouvait pas une solution pour y remédier dans les plus brefs délais.

¹⁹ "The links between interpretive activities in strategic issues diagnosis and organizational change raise challenging new research opportunities." (1987: 292).

explicatifs du retard d'une entreprise à évoluer sont des éléments qui sont certes relatifs à l'entreprise, mais sont définis dans son environnement concurrentiel. Ces facteurs peuvent en effet être directement influencés par quelques firmes ayant décidé de se battre sur la vitesse d'innovation de façon à essouffler leurs concurrents (20). De manière plus générale, il n'existe pas de raison de penser que les forces extérieures à la firme soient moins contraignantes et moins source d'inadaptation de la firme que celles qui se trouvent à l'intérieur de celle-ci.

Afin de juger de l'exhaustivité de la revue de littérature telle que nous l'avons menée jusqu'à présent, nous proposons donc d'utiliser non pas un, mais deux critères, que nous croiserons afin d'obtenir un tableau synoptique. Le premier est la liste des cinq causes ci-dessus énumérées (21). Le deuxième se fonde sur la constatation que les sources de l'inertie déjà passées en revue se trouvent soit au sein de la firme, soit dans les relations que celle-ci entretient avec son environnement.

2/ Test de l'exhaustivité de la revue menée à partir des sources primaires et secondaires selon cette nouvelle grille

Le tableau I présente les résultats que l'on obtient sur les facteurs d'inertie identifiés d'après la recherche que nous avons menée de travaux en management stratégique ayant employé le signifiant "inertie" (soit les sources primaires), complétées de celles citées dans les textes précédents (faisant donc partie des sources secondaires). Par rapport à la "géographie" des causes de l'inertie obtenue avec la grille de Rumelt déployée sur deux dimensions, nous constatons immédiatement que plusieurs "trous" existent, c'est-à-dire des catégories qui ne comprennent aucune source primaire ou secondaire de notre revue de littérature. Les sources environnementales de l'inertie sont particulièrement mal représentées, ce qui nous permet d'étendre aux causes de ce phénomène la remarque formulée par Miller & Chen sur la faible représentation des manifestations concurrentielles de l'inertie dans la littérature par rapport à ses formes organisationnelles.

Or, le management stratégique s'est constitué comme champ de recherche sur le comportement de la firme en mettant en évidence les multiples contraintes environnementales qui empêchent la firme de réagir de manière aussi libre et prompte que l'économie néo-classique ne le pensait. Cette constatation révèle un manque dans la littérature en management stratégique ayant trait à l'inertie, qui est une attention semble-t-il insuffisante aux sources d'inertie de la firme due à des facteurs de marché.

²⁰ C'est la notion de *time-based competition*; e.g. Stalk & Hout, 1990.

Ceci nous incite à passer à d'autres types de travaux, qui ont analysé les délais et modalités de réponse d'une firme à un changement dans son environnement concurrentiel, mais qui:

1/ n'ont pas employé le signifiant "inertie" tout en appartenant au champ du management stratégique (c'est-à-dire qu'ils ne figurent pas dans nos sources primaires), ni n'ont été cités par des travaux classés dans les sources primaires (ils ne figurent donc pas non plus dans les sources secondaires);

2/ ou bien ont employé effectivement le signifiant "inertie" mais se situent dans des champs d'étude en dehors du management stratégique (e.g. marketing), ce qui explique qu'ils aient échappé à notre recherche par signifiant pour les sources primaires.

Tous ces travaux constituent ce que nous avons appelé les sources tertiaires sur les causes d'inertie de la firme (22).

Ce travail de recherche documentaire élargi, dont nous présentons un aperçu dans le tableau II, peut être considéré comme un préliminaire à l'élaboration d'un agenda de recherche dont nous allons donner les grandes lignes en conclusion.

Conclusion:

La nécessaire brièveté d'une conférence ne nous permet pas de proposer plus que quelques pistes pour améliorer notre compréhension des causes de l'inertie de la firme. Une chose nous semble indispensable, qui est d'élaborer un agenda en fonction des pistes relevées au cours d'une remontée vers les sources théoriques du management stratégique, en particulier l'économie de la firme (23). Nous nous sommes particulièrement attachés à fournir des pistes concernant l'inertie "concurrentielle" causée par des facteurs de marché. Cinq directions méritent selon nous d'être explorées:

- La théorie de la ressource. Elle peut être utilisée pour évaluer la capacité de transformation interne des firmes. L'étude des différents blocages et freins possibles a été menée en management stratégique, en gestion des ressources humaines et dans différents courants relevant de la sociologie ou de la psychologie. Reste à les intégrer aux concepts de routine (pour perdurer), de

²¹ Si, au cours de notre recherche des sources, une autre catégorie apparaissait, nous proposerions alors de l'ajouter aux cinq définies par Rumelt; ceci n'a cependant pas été le cas pendant notre recherche des sources primaires et secondaires.

²² Contrairement aux sources primaires, qui répondaient à une définition précise (management stratégique + emploi du mot inertie) et secondaires (citées par les premières, quel que soit leur champ de publication), les sources tertiaires forment un ensemble assez disparate, le garde-fou du signifiant ayant complètement disparu. La démarche de recherche les concernant ne peut être considérée comme exhaustive, elle a simplement essayé de n'oublier aucune des zones importantes non mentionnée dans les deux sources précédentes. Elle s'est en outre concentrée sur les possibles voies de recherche sur les causes "concurrentielles" (soit extérieures à la firme elle-même) de l'inertie.

²³ Nous suivons en cela Chen & Miller: "The more senior social sciences can provide fertile notions for a new discipline that is informed by far too little theory (1994: 98).

méta-routine (pour faire évoluer les routines) et de ressource, dans le but d'améliorer la réactivité de la firme tout en progressant dans l'élaboration d'une théorie stratégique de celle-ci.

- L'écologie des populations a déjà été mentionnée pour son rôle pionnier dans l'élucidation de la notion d'inertie de la firme. Elle est utilisée en économie pour élaborer des modèles de comportement déterministe et inertiel de groupes de firmes en fonction de facteurs de contingence (âge, taille) ou de paramètres industriels (importance des barrières à l'entrée).

- Les facteurs tenant à la structure d'une industrie (e.g. course au brevet, Tirole, 1988; externalités de réseau; Katz & Schapiro, 1985) peuvent faire l'objet d'analyses statistiques pour apprécier leur impact sur le comportement inertiel des firmes.

- Au delà, il semble possible de recourir à des modèles intégrant plusieurs de ces dimensions et qui décrivent un type de situation concurrentielle particulière, que l'on peut retrouver dans plusieurs industries ayant des caractéristiques similaires. Nous pensons par exemple au modèle "exit, voice & loyalty" de l'économiste de formation Albert O. Hirschman, qui a recours à des notions de signalisation, d'information incomplète et d'externalités de réseau pour expliquer l'inertie d'une firme dominante face à une innovation radicale (1970: 44-45).

- Enfin, la théorie des jeux non coopératifs pourrait servir de langage fédérateur concernant l'inertie concurrentielle et ses causes, comme déjà signalé sur une problématique proche par Chen & Miller (1994: 98) [24].

Les étapes suivantes de notre programme de recherche consisteront en une étude multi-méthode d'une industrie où existent d'importants effets d'inertie technologique, puis en une tentative de modélisation d'une ou plusieurs des causes que nous aurons pu y relever. Sans que ceci ait encore un caractère définitif, cette étude devrait nous permettre d'approfondir la compréhension des causes "concurrentielles" de l'inertie, en ayant recours aux trois derniers volets de l'agenda proposé.

²⁴ "The game theoretic framework may be especially useful for studying competitive interactions (Kreps, 1990) as it models dynamically the interplay among rivals".

Annexe 1:

Méthode employée pour effectuer notre revue de littérature:

1/ Détermination des buts et frontières de notre enquête

a/ Objectifs d'une revue de littérature

Le but d'une revue de littérature, d'après celles que nous avons eu l'opportunité de consulter, semble double: elle doit recenser l'ensemble des travaux déjà effectués et validés autour d'une notion; elle doit aussi proposer une structuration du champ ainsi défini, afin de mieux pouvoir mettre en évidence les manques de la recherche élaborée jusqu'à présent. Ceci explique la présentation thématique des revues de littérature, tradition à laquelle nous ne dérogerons pas⁽²⁵⁾. Nous rappellerons ensuite que l'objectif d'un tel exercice est de tendre à l'exhaustivité, non de l'atteindre. Heureusement, bien que le thème de l'inertie soit récent dans la littérature, les bases nécessaires à son traitement n'ont pas échappé à l'attention des chercheurs.

b/ Où s'arrêter dans une revue de littérature ?

Se pose alors le problème des frontières de la revue. Si un thème de recherche se structure peu à peu, et ne reçoit que tardivement le terme qui le résume et l'identifie (en l'occurrence celui d'inertie), pourquoi limiter une revue de littérature aux travaux utilisant explicitement le signifiant "inertie" ? Les études tournant autour du thème générique de la capacité d'une firme à réagir y ont aussi leur place. En regard de ce dilemme, les questions du niveau d'analyse à retenir et des dates-butoir paraissent presque simples.

c/ La complexité du problème des frontières d'une revue

L'arbitraire et la complexité de la tâche qui résultent du dépassement du strict cadre du signifiant sont les principales objections à la prise en compte directe des autres textes. Comment, une fois le garde-fou du signifiant "inertie" ôté, classer une étude comme relevant ou non de ce thème ? Comment donner un caractère organisé à la revue de littérature si l'on cherche à embrasser d'un seul regard un nombre fort élevé de travaux peu homogènes ?

Sans renoncer à prendre en compte la plus grande étendue possible de travaux, il nous semble nécessaire de procéder à l'exposition des textes en plusieurs temps. Trois types de sources seront

²⁵ L'idée, sinon le terme, de revue de littérature remonte à Aristote, qui avait l'habitude de commencer ses exposés sur un thème par le rappel des théories et opinions de ses prédécesseurs (Brun, 1970: 51).

ainsi distinguées, et nous proposons ci-dessous de définir celles que nous allons mettre à contribution en premier lieu⁽²⁶⁾.

2/ Les deux types de sources analysées dans cette étude

a/ Les sources primaires

Nous proposons de commencer par la recension des travaux en management stratégique qui sont explicitement rattachés au thème de l'inertie, c'est-à-dire ceux qui font explicitement du signifiant "inertie" l'objet de leur recherche. Nous qualifierons ces derniers de "sources primaires".

Ce type de recherche présente l'avantage de pouvoir être mené directement et rapidement à partir d'une base de données bibliographique spécialisée. Nous avons choisi la base ABI⁽²⁷⁾, qui est un outil de travail relativement complet. Cette base d'articles écrits en langue anglaise permet d'obtenir les travaux qui emploient le mot "*inertia*", soit dans le titre de l'article, soit dans le résumé qui en est donné. Nous ferons deux remarques sur la base ABI:

- Une référence qui inclut un mot-clé (ici, le mot inertie) en son sein, mais ni dans son titre, ni dans son résumé, ne sera pas retenue par la procédure de tri de la base ABI. Ceci permet de ne pas se retrouver avec nombre de références qui, n'ayant mentionné le signifiant "inertie" qu'une seule fois de manière incidente, seraient périphériques par rapport à l'objet de la recherche.
- La base ABI n'est pas spécialisée en gestion au sens strict, et encore moins dans la discipline stratégie. Cela oblige ainsi à procéder à un second tri par discipline de façon à ne pas se retrouver avec de nombreuses références hors champ (par exemple, un article traitant de l'inertie d'un corps physique; [28]). Il semble toutefois préférable d'effectuer ce tri par lecture des résumés, et non de manière automatique, de façon à ne pas éliminer *a priori* des sources concernant l'objet de la recherche, même si elles se trouvent en marge par rapport à la discipline. C'est cette dernière procédure que nous avons retenue.

N'oublions pas non plus que, bien qu'en voie de généralisation aujourd'hui pour les revues de littérature en management, une telle recherche par base de données présente trois inconvénients:

- Tout d'abord, les résumés des articles de la base ABI n'ont pas été systématiquement écrits par les auteurs des travaux eux-mêmes. Il est ainsi possible, si le résumé n'est pas fait correctement, qu'un mot considéré comme important par les auteurs ne soit pas repris dans le résumé. L'idéal

²⁶ Les sources "tertiaires" sur l'inertie sont celles qui traitent du thème sans référence à ce signifiant précis. Nous les analyserons dans un prochain travail, compte tenu de la limite de longueur retenue ici. En revanche, certaines de ces sources seront citées en note de bas de page si elles peuvent éclairer notre propos. Elles sont également listées dans le tableau n°II.

²⁷ De la société ProQuest.

²⁸ E.g. un article de *The Economist*, 26 décembre 1992, référencé dans ABI et où il est question de l'inertie d'une batterie d'un véhicule électrique, ou de la revue *Machine Design*, 23 juillet 1992, pour l'inertie d'un rotor).

serait de pouvoir indexer systématiquement les articles en fonction des mots-clés indiqués par les auteurs ou par la rédaction de la revue elle-même (29). Cette pratique n'est malheureusement pas partagée par toutes les revues scientifiques et ne peut donc être généralisée dans la base.

- Ensuite, les auteurs de publications scientifiques ont souvent tendance à nommer une même notion de manière différente. Ceci est particulièrement manifeste lors de l'émergence d'un thème de recherche, pour lequel l'absence de vision très claire due à la nouveauté de l'objet d'étude, la compétition pour en revendiquer la paternité et la formation ou les références antérieures des chercheurs contribuent à ce que plusieurs signifiants différents recouvrent un même signifié (30). Or, le thème de l'inertie fait précisément partie de ces thèmes émergents, même s'il est actuellement en voie de constitution. Cet inconvénient subsistera jusqu'à ce que le mot "inertie" se soit imposé à l'ensemble de la communauté académique pour désigner le phénomène que nous voulons étudier (le retard des entreprises à réagir à une modification de leur environnement concurrentiel).

- Enfin, la base de données ABI ne référence pas l'ensemble des sources relevant du management stratégique. La *Harvard Business Review* par exemple n'y figure pas. Les livres sont également absents de cette base.

Pour ces trois raisons, il nous a paru indispensable de compléter notre recherche par signifiant de textes en management stratégique qui ne figurent pas dans la base ABI, mais qui emploient aussi le signifiant "inertie".

Tous ces travaux constituent ce que nous appellerons nos *sources primaires*.

b/ Les sources secondaires

Les travaux scientifiques progressent grâce au traitement réfléchi de données nouvelles, mais aussi par la critique et l'utilisation du savoir précédent (31). Les travaux en management stratégique portant explicitement sur l'inertie ne font pas exception à cette règle et citent abondamment des études ayant trait à ce thème, que leurs auteurs aient ou non utilisé le signifiant "inertie". Les premières -si elles relèvent du management stratégique- appartiennent aux sources

primaires telles que nous les avons définies ci-dessus. Les secondes appartiennent à ce que nous appellerons les *sources secondaires* (32).

Ces dernières peuvent être ajoutées sans problème aux sources primaires: Tout d'abord, le critère de choix utilisé pour ces sources est clair et en limite indirectement mais objectivement le nombre (le problème des frontières de la revue ne se pose pas pour elles) [33]. Ensuite, comme ces sources sont discutées et situées par rapport à une source primaire, le problème de leur inclusion directe dans une revue de littérature structurée est considérablement simplifié.

Les critères ayant présidé au choix des sources primaires et secondaires ont été résumés en figure 2.

3/ Autres limites à fixer à une revue de littérature

a/ Détermination du niveau d'analyse pour les sources primaires et secondaires sur l'inertie

Après avoir déterminé ce que l'on pourrait appeler l'extension horizontale de notre revue de littérature dans cette proposition (par les sources primaires et secondaires), il convient de réfléchir à son "extension verticale", savoir le niveau d'agrégation sociale auquel nous allons saisir les facteurs déterminants du phénomène d'inertie: individu, groupe au sein d'une firme, firme elle-même, cohorte de firme, marché...?

En management stratégique, le niveau d'observation privilégié est celui de la firme elle-même (ou le *business unit* pour les firmes qui en comportent plusieurs), en conséquence nous avons choisi de nous focaliser sur les phénomènes d'inertie concernant les firmes, et non leurs sur- ou sous-ensembles. Cela ne signifie pas que le fonctionnement interne des firmes ou les mécanismes de marché seront ignorés dans notre revue, mais qu'ils n'ont d'intérêt pour nous que s'ils permettent d'expliquer des phénomènes qui ont une conséquence au niveau des choix stratégiques ou des performances de la firme dans son ensemble (e.g. leadership défaillant, Kets de Vries & Miller, 1984; barrières à l'entrée et à la sortie, Porter, 1980). Ce niveau d'analyse est ce qui

³² On notera que dans notre définition, une source primaire appartient nécessairement au champ du management stratégique; une source secondaire en revanche peut appartenir à un autre champ, comme par exemple celui de l'économie de la firme, dont il sera question ensuite dans cette même partie.

³³ Il va de soi que l'association de textes soit s'arrêter là, et que nous n'incluerons pas dans les sources secondaires les études citées par ces dernières, mais qui n'ont pas déjà été référencées parmi les sources primaires. *A priori*, les chances qu'un texte en management stratégique mentionné par une source secondaire et non déjà référencé comme source primaire, utilise le signifiant "inertie", même incidemment, sont d'ailleurs fort réduites. C'est ici que l'utilité d'une recherche par base informatisée apparaît le plus nettement: l'exhaustivité est près d'être réalisée sur les sources primaires par le recours à un tel outil, complété des quelques références hors base et connues de soi ou de ses collègues et maîtres au sujet du thème de l'inertie.

L'honnêteté commande néanmoins de préciser que la structuration de notre recherche a une petite probabilité de laisser échapper quelques textes qui relèveraient de la revue de littérature. En dehors de la solution de lire systématiquement tous les textes mentionnés par les sources secondaires afin de voir si le signifiant "inertie" ne s'y trouve pas (mais pourquoi ne pas alors effectuer

²⁹ C'est par exemple le cas pour les articles du *Strategic Management Journal*.

³⁰ La réciproque est également vraie, sinon le problème des définitions n'existerait pas.

³¹ Nous employons simultanément ces deux termes de "critique" et d'"utilisation" car, malgré le succès des thèses désormais classiques de Popper sur le progrès de la connaissance scientifique (1938; 1963: 33-65), la victoire du réfutationnisme sur le vérificationnisme est loin d'être acquise dans les faits, y compris en sciences de gestion (e.g. Martinet, 1990: 18-19).

distingue le management stratégique de disciplines connexes et en recoupement comme l'économie (Nelson, 1991: 247-248), ou la gestion des ressources humaines.

En conséquence, nous ne retiendrons pas parmi les sources primaires les références figurant dans la base ABI mais qui privilégient des phénomènes d'inertie au niveau du marché (e.g. élasticité des prix, Goodwin, Safarzadeh & Willet, 1994, revue *Applied Economics*) ou de groupes humains au sein de la firme (e.g. Romme, 1994, revue *Human systems Management*), *a fortiori* au niveau d'individus en dehors de celle-ci (le concept d'"attentional inertia" chez l'enfant; Verbeke, 1992, revue *Psychology and Marketing*). Nous noterons qu'aucune des revues mentionnées ci-dessus n'appartient au champ du management stratégique, même si elles y sont parfois mises à contribution.

b/ Jusqu'où remonter chronologiquement ?

Le management stratégique de la firme en tant que discipline académique remonte aux années soixante. Néanmoins, la structuration du thème de l'inertie est beaucoup plus récente. L'emploi régulier de ce terme par la communauté académique semble remonter au début des années quatre-vingt-dix. Nous avons donc effectué une analyse et mise en perspective systématique des textes de la discipline management stratégique recensés dans la base ABI de 1990 à 1994, en utilisant le seul mot-clé "inertia". Les références et résumés des articles ont été imprimés sur un document de 27 pages, d'où nous avons extrait les seuls textes traitant de l'inertie de la firme. Les textes retenus ont pour la plupart fait l'objet d'une lecture, en sus de celle du résumé. Nous avons ajouté à cette source les articles, conférences et ouvrages en management stratégique dont nous avons eu connaissance, qui se sont fixé comme but explicite l'étude de l'inertie de la firme et qui ont paru à partir de 1990.

Ces livres et articles constituent les sources primaires, dont l'antériorité est ainsi limitée à 1990. Les sources secondaires que nous avons tirées de la lecture des sources primaires ne sont en revanche pas limitées antérieurement. La plupart se sont cependant révélées postérieures à cette date, ce qui permet de vérifier l'acceptabilité du choix de l'année 1990, à partir de laquelle nous avons cherché des sources primaires.

Annexe 2:

Les manifestations de l'inertie

Nous rappelons que l'inertie manifestée par une firme peut porter sur l'organisation comme sur les choix stratégiques d'une entreprise; en particulier dans ce dernier cas sur ses choix technologiques (Ghemawat, 1991b). Miller & Chen (1994: 1) ont remarqué dans la littérature un biais très prononcé en faveur de la première forme.

Rumelt (1994) reprend cette distinction et la précise en distinguant deux sortes de décalage par rapport à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, qu'il appelle contextes de changement (*change contexts*), c'est-à-dire ce qu'il faut faire évoluer: celui qui concerne une efficacité insuffisante à contexte concurrentiel donné, et celui qui implique un changement radical dans les choix stratégiques.

1/ L'inertie organisationnelle

Rumelt (*idem*) cite pour le premier type l'exemple de General Motors. Tout d'abord en retard par rapport aux constructeurs européens et japonais (mais pas sur Ford) pour le démarrage de la production de petites voitures suite au premier choc pétrolier, General Motors fut ensuite amenée à constater que la seule mise en place d'une gamme de petites voitures ne parvenait pas à combler son handicap. Ce sont les compétences de base en production, ainsi que les multiples freins à une nécessaire évolution au sein de l'organisation qui sont en cause, non ses choix actuels d'allocation de ressources (*cf.* aussi Kanter, 1983: 309-351).

Un fonctionnement interne déficient est aussi la raison essentielle de la perte d'influence de la Gulf Oil Corporation sur le marché mondial de l'extraction et du raffinage pétroliers, comme le montre l'étude de huit décisions clés sur trente ans (Amatucci & Grant, 1993). Malgré un pouvoir de marché considérable (la Gulf Oil a fait partie du cartel des sept soeurs), l'entreprise n'a pu surmonter le handicap d'une trop grande complexité dans les processus de décision, une politisation excessive de ceux-ci et une inaptitude à les faire évoluer vers davantage de rationalité et de célérité.

Les manifestations d'inertie organisationnelle suivent souvent des changements radicaux impulsés par la direction dans les choix stratégiques et/ou l'organisation de l'entreprise, comme la mise en place d'un programme de qualité totale (Reger, Gustafson, Demarie & Mullane, 1994; Forbes, 1994), d'informatisation (Cooper, 1994), ou de cercles de qualité (e.g. Reitter, Chevalier, Laroche, Mendonza & Pulicani, 1991: 142-144; Chevalier, 1993). Faute d'un travail préliminaire sur l'identité et le pouvoir dans l'organisation (Reitter & Ramanantsoa, 1985), et les systèmes de contrôle formels (Simons, 1994), ces réorientations sont souvent vouées à l'échec.

une recherche à l'infini ?), nous ne voyons guère de solution à ce (petit) problème. En outre, et si nous anticipons sur la suite de notre recherche, les sources dites tertiaires vont compléter notre revue de littérature.

Dans une optique plus offensive, des méthodes managériales similaires peuvent être utilisées pour vaincre une inertie pré-existante, comme la concurrence sur les délais (ou *time-based competition*; Ligus, 1992).

Chevalier (1993) montre quant à elle qu'une partie de l'insuccès des cercles de qualité est due à une insuffisante implication des cadres dirigeants, que les promoteurs des cercles essayent de mobiliser en promouvant la cause de la qualité totale. Mais d'après Sanderlands (1994), les dirigeants ont une tendance marquée à préférer le maniement des concepts stratégiques et l'élaboration de plans de bataille aux aspects humains de la mise en oeuvre de ces décisions.

Ce travail sur les facteurs internes peut d'ailleurs être négligé par certains dirigeants du point de vue de la performance de la firme, mais aussi des conditions de sécurité. Ainsi, il est possible que même en cas de sanction extrême d'une organisation déficiente comme un accident technologique ayant entraîné mort d'homme, les dirigeants d'une firme se contentent d'attribuer des responsabilités de manière superficielle sans chercher les causes véritables de la catastrophe (Roush, 1993) [34].

Les contributions sur tous ces sujets mettent davantage l'accent sur l'étude du changement organisationnel que sur l'inertie de la firme par rapport à l'environnement, puisque même si ces programmes peuvent constituer une réponse à un changement de l'environnement concurrentiel, le rôle de ce dernier n'est plus alors qu'indirect (e.g. Reitter & al., 1991: 127-128). Plusieurs travaux récents ont néanmoins rappelé l'importance de la pression exercée par l'environnement concurrentiel (Gresov, Haveman & Oliva 1993) [35], ainsi que d'une vision stratégique claire pour contrôler les tendances inertielles d'une firme et en maîtriser l'évolution (Schiemann, 1993). L'environnement bien analysé et expliqué au sein de la firme peut également se révéler aiguillon, et non plus seulement contrainte.

2/ L'inertie concurrentielle

On rappelle que l'"inertie concurrentielle" (Miller & Chen, 1994) désigne la lenteur d'une firme à réagir aux pressions et mouvements de la concurrence dans des domaines tels que les politiques de prix, la communication, l'introduction de nouveaux produits ou la diversification.

Cette forme d'inertie se manifeste aussi par la difficulté des firmes à changer de groupe stratégique, même si elles ont pris conscience que certains groupes étaient intrinsèquement plus

³⁴ Trois études de cas effectuées par Turner (1976) montrent d'ailleurs que les enquêtes les plus poussées effectuées suite à une catastrophe industrielle ont été en ces occasions le fait de la puissance publique, non des firmes elles-mêmes.

intéressants que d'autres (Fiegenbaum & Thomas, 1993), ou par la réticence à proposer une offre fondée sur une technologie innovante à une clientèle professionnelle qui se déclare motivée par la perspective d'une augmentation de sa productivité (e.g. agents d'assurance, Jones, 1993).

Ce second type de décalage peut être illustré par l'exemple d'IBM de 1981 à 1994 (Rumelt, 1994: 17). Cette firme a dominé le secteur de l'informatique jusqu'au milieu des années quatre-vingt notamment grâce à sa gamme de gros ordinateurs. Aujourd'hui, cette gamme est toujours la plus complète et son rapport qualité/prix est au même niveau que celui de ses meilleurs concurrents. Mais les besoins du marché en traitement de données évoluent, aujourd'hui vers les PC connectés en réseau (*Fortune*, 3 octobre 1994), auxquels il faudra sans doute ajouter demain les ordinateurs multiprocesseurs sans mémoire centrale (*Fortune*, 29 novembre 1993); deux domaines sur lesquels IBM ne disposait pas jusque récemment d'une stratégie très claire (³⁶). Elle a donc dû revoir de manière drastique ses choix d'allocation de ressources, ce qui a pris près de quinze ans.

La spécificité de l'inertie concurrentielle par rapport à sa forme organisationnelle se manifeste aussi par les actions curatives différentes qu'elle implique: dans ce dernier cas, il s'agit d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise; dans le premier, de changer l'allocation des ressources (³⁷) et de comprendre les nouvelles règles du jeu concurrentiel. D'après ce que nous avons vu des difficultés d'IBM, Il semble que ce type d'inertie ne soit pas plus aisé à traiter que l'inertie organisationnelle.

3/ Les relations entre les deux formes d'inertie

Les deux formes d'inertie que nous venons de passer en revue ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent être présentes simultanément dans une même firme. Une prise de conscience de la nécessité de changer ses choix stratégiques est en effet loin d'être suffisante à elle seule et réclame une adaptation aussi douloureuse que le travail incessant sur les structures (³⁸), les compétences et la culture comme l'identité internes. Une réorientation importante dans l'allocation des ressources non plus qu'une mise à niveau des facteurs internes ne pouvant être accomplies instantanément, ces deux phases doivent se superposer autant que faire se peut, de sorte que la réadaptation de la firme se fasse le plus rapidement possible.

³⁵ Ces trois auteurs ont également élaboré un système de mesure de l'inertie (opérationalisée comme l'inverse de l'agressivité de la stratégie d'une firme) en fonction de cette pression. L'examen des mécanismes destinés au contrôle de l'inertie et à l'élimination d'une quantité excessive de celle-ci est aux franges de notre recherche, consacrée avant tout à ses causes.

³⁶ Non seulement pour la partie matérielle (le PC proprement dit), mais aussi pour la partie logicielle.

³⁷ Ces deux défis à relever sont baptisés respectivement par Rumelt "*renewal*" et "*recovery*" (1994: 27).

On remarquera enfin que ces deux types de problème ont déjà été décrits respectivement par la littérature sur le changement organisationnel et sur la gestion de portefeuille. Le premier cas concerne une stratégie supposée saine telle que définie par la direction, mais qui a du mal à être appliquée au sein de l'entreprise, car elle doit d'abord vaincre des habitudes de facilité acquises individuellement et collectivement au cours des décennies précédentes (e.g. Kanter, 1983; 1989). Dans le second cas, l'entreprise souffre d'un déséquilibre dans son portefeuille d'activités qui peut être qualifié d'obsolète, ou menacé d'obsolescence. L'utilisation raisonnée des techniques de gestion de portefeuille peut lui permettre de prendre conscience de cette menace (e.g. Haspeslagh, 1982: 86-87; *Strategor*, 1993: 113-144).

Si l'étude des manifestations de l'inertie ne nous éloigne guère de problématiques classiques en management stratégique, celle de ses causes, ou mieux l'organisation de ses causes en un système cohérent, permet en revanche de poser l'originalité du thème de l'inertie au point de vue d'une avancée en théorie stratégique de la firme.

Annexe 3: Sources bibliographiques

Amatucci, F.M., & Grant, J.H., 1993. Eight strategic decisions that weakened Gulf Oil. *Long Range Planning*, 26 (1): 98-110.

Argyris, C. 1990. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. MA: Allin & Bacon.

Bartlett, C.A., & Rangan, U.S. 1991. Komatsu Ltd. Cas Harvard Business School: 9-385-277.

Begg, D., Fisher, S., & Dornbusch, R. 1991. *Economics*. Londres: McGraw-Hill.

Bettis, R.A., & Hitt, M.A., 1995. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16: 7-19.

Bloch, M. 1949. *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*. Paris: Armand Colin.

Bonoma, T.V. 1981. Market success can breed "marketing inertia". *Harvard Business Review*, 59 (5): 115-121.

Bower, J.L., & Christensen, C.M. 1995. Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73 (1): 43-53.

Brockner, J. 1992. The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17: 39-61.

Brun, J. 1961. *Aristote et le lycée*. Paris: Presses Universitaires de France.

Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, A.D. 1990. *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chen, M.J. & Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation & performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15: 85-102.

Chevalier, F. 1993. From quality circles to total quality. *British Journal of Administrative Management*, février/mars: 6-7.

Cooper, R.B. 1994. The inertial impact of culture on IT implementation. *Information & Management*, 27: 17-31.

Doz, Y. 1994. Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés. *Revue Française de Gestion*, 97: 92-104.

Dutton, J. & Duncan, R.B. 1987. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.

Elster, J. 1979. *The cement of society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Enis, B.M., Cox, K.K., & Mokwa, M.P. 1995. *Marketing Classics. A selection of influential articles. 25th Anniversary Edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (8th Edition, first edition, 1969).

Farrell, J., & Saloner, G. 1986. Installed base and compatibility: Innovation, products pre-announcements and predation. *American Economic Review*, 76: 940-955.

Ghemawat, P. 1991a. *Commitment, the dynamic of strategy*. New York: Free Press.

Ghemawat, P. 1991b. Market incumbency and technological inertia. *Marketing Science*, 10 (2): 161-171.

Ghemawat, P., & Ricart I Costa, J.E. 1993. The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14: 59-73.

Ghoshal, S., & Westney, D.E. 1991. Organizing competitor analysis systems. *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 17-31.

Goodwin, T.H., Safarzadeh, M.R., & Willet, T.D. 1994. Market structure and the effectiveness of monetary policy: A cross-industry study. *Applied Economics*, 26: 73-82.

Grand Larousse Encyclopédique 1962. Volume 6. Paris: Librairie Larousse.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

³⁸ Comme l'a établi le courant de recherche initié par Chandler (1962).

- Hammer, M., 1990. Reengineering the corporation: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 78: xx.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Haspeslagh, P. 1982. L'analyse de portefeuille: utilisations et limites. *Harvard-L'Expansion*, (25): 76-92.
- Heil, O., & Robertson, T.S. 1991. Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda. *Strategic Management Journal*, 12: 403-418.
- Henderson, R., & Clark, K.B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 9-30.
- Herbig, P.A., & Kramer, H. 1993. Innovation inertia: The power of the installed base. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 8 (3): 44-57.
- Hirschman, A.O. 1970. *Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirschman, A.O. 1973. Exit, voice & loyalty: further reflections and a survey of recent contributions. *Social Science Information*, 13 (1): 7-26.
- Hoffsteter, C., & Ramanantsoa, B. 1981. La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation: une nouvelle donnée stratégique ? *Direction et Gestion*, (4): 19-33.
- Jackson, S.E., & Dutton, J.E. 1987. The categorization of strategic issues by decision makers and its links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12: 76-90.
- Janis, I.L. 1972. *Victims of groupthink*. New-York: Houghton-Mifflin.
- Janis, I.L. & Mann, L. 1977. *Decision making*. New York: Free Press.
- Johnson, G. 1987. Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9: 75-91.
- Kanter, R.M. 1982. *The change masters. Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. 1989. *When giants learn to dance*. New York & London: Routledge.
- Katz, M.L., & Schapiro, C. 1985. Network externalities, competition and compatibility. *American Economic Review*, 75: 424-440.
- Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. 1984. Neurotic styles and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5: 35-55.
- Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. 1987. *Unstable at the top: Inside the troubled organization*. New York: New American library.
- Kreps, D.M. 1990. *A course in microeconomic theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Larçon, J.P. & Reitter, R. 1979. Structure de pouvoir et identité de l'entreprise. Paris: Nathan.
- Le Robert*, 1974. Volume 3. Paris: Editions Le Robert.
- Lesca, H. 1996. Veille stratégique: Comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation, résultats. Contribution présentée à la 5ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Lille, 13-15 mai.
- Levitt, T., 1960. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38: 45-56.
- Littré, E. 1963. *Dictionnaire de la langue française*. Volume 4. Paris: Gallimard/Hachette.
- Martinet, A.C. 1990. Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. In Martinet, A.C. (ed.) *Epistémologie et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- McKelvey, R.D. 1976. Intransitivities in multidimensional voting models and some implications for agenda control. *Journal Of Economic Theory*, 16: 472-482.
- Miller, D. 1982. Evolution & Revolution: a quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19 (12): 131-151.
- Miller, D., & Friesen, P.H. 1984. *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Miller, D. 1990. *The Icarus Paradox: How exceptional companies bring about their own downfall*. New York: Harper Collins.
- Miller, D. 1994. What happens after success: The perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31 (3): 325-358.
- Miller, D., & Chen, M.J. 1994. Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39: 1-23.
- Mitchell, W. 1991. Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal*, 12: 85-100.
- Mitchell, W. 1995. Newcomer and incumbent entry and success in new technical subfields of the... Organizations in industry: Strategy, structure and selection. Carroll & Hannan. Oxford University Press.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Nanus, B. 1992. Visionary leadership: How to re-vision the future. *Futurist*, 26 (5): 20-25.
- Ouchi, W.G., & Wilkins, A.L. 1985. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483.

- Paturel, R. 1994. Réflexions sur les manoeuvres stratégiques des entreprises. Contribution présentée à la 3ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Lyon, 9-11 mai.
- Paturel, R. & Levet, J.L. 1996. L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique. Contribution présentée à la 5ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Lille, 13-15 mai.
- Popper, K.R. 1938. *The logic of scientific discovery*. Londres: Hutchinson of London.
- Popper, K.R. 1945a. *The open society and its enemies*. Volume I. The spell of Plato. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Popper, K.R. 1945b. *The open society and its enemies*. Volume II. The high tide of prophecy: Hegel, Marx, and the aftermath. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Postrel, S. 1991. Burning your britches behind you: Can policy scholars bank on game theory ? *Strategic Management Journal*, 12: 153-155.
- Postrel, S., & Rumelt, R.P. 1992. Incentives, routines & self-command. *Industrial and Corporate Change*, 1: 397-425.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Reitter, R., Chevalier, F., Laroche, H., Mendoza, C., & Pulicani, P. 1991. *Cultures d'entreprise*. Paris: Vuibert.
- Roush, W. 1993. Learning from technological disasters. *Technology Review*, 96 (6): 50-57.
- Rumelt, R.P. 1991. How much does industry matter ? *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- Rumelt, R.P. 1993. Towards a strategic theory of the firm: Part II. *Paper presented at The Conference on Evolutionary and Resource-based Approaches to strategy*, August 27-29, Copenhagen.
- Rumelt, R.P. 1994. Inertia and transformation. Paper presented at the 14th Conference of the Strategic Management Society, September 20-23, Jouy-en-Josas.
- Schein, E. 1986. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schiemann, W.A. 1993. Organizational change starts with a strategic focus. *Journal of Business Strategy*, 14 (1): 43-48.
- Sheehan, N. *A bright and shining lie*. NY: Vantage.
- Smith, D. 1985. The roots and future of modern-day military reform. *Air University Review*, 16: 33-40.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Chen, M.J., & Gannon, M.J. 1989. Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence. *Journal of Business Research*, 18: 245-258.
- Stalk, G., & Hout, T. 1990. *Competing against time*. How time-based competition is reshaping global markets. New York: The Free Press. Traduction française par Pietri, R. (1992). *Vaincre le Temps*. Paris: Dunod.
- Thompson, F. 1992. First with the most: The Boyd cycle and business strategy. Working Paper, Willamette University, Oregon.
- Tirole, J. 1988. *The theory of industrial organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tompkins, P.K. 1995. *Organizational Communication Imperatives. Lessons of the Space Program*. Los Angeles: Roxbury.
- Turner, B.A., 1976. The Organizational Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.
- White, M.C., Smith, M., & Barnett, T. 1994. Strategy inertia: The enduring impact of CEO specialization and strategy on following strategies. *Journal of Business Research*, 31: 11-22.