

FACE AUX TURBULENCES, L'ENTREPRISE DOIT-ELLE ÊTRE RÉACTIVE?

Gaël GUEGUEN:

Doctorant en sciences de gestion, université Montpellier I.

Institution de rattachement :

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI).

Université Montpellier I.

Adresse de l'auteur :

Gaël GUEGUEN

23, rue du faubourg Boutonnet

34000 Montpellier (France).

Tél : 04.67.04.10.72.

Adresse de l'institution de rattachement :

ERFI

Faculté de gestion et de droit de l'entreprise (ISEM)

Avenue de la mer, espace Richter

34000 Montpellier (France).

Tél : 04.67.15.85.03. - Fax : 04.67.15.85.20.

Introduction.

L'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence grandissante des firmes au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des entreprises est instable, turbulent. Le niveau de turbulence d'un marché sera défini comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés (Julien et Marchesnay, 1988). Nous pouvons affiner la compréhension de cet état particulier de l'environnement en fonction de deux causes qui sont généralement admises comme génératrices de turbulence :

- **L'augmentation des interrelations entre firmes** (Emery et Trist, 1964; Joffre et Koenig, 1985; Mac Cann et Selsky, 1984; Dess et Beard, 1984),
- **Le changement des éléments composants l'environnement** (Mac Cann et Selsky, 1984; Ansoff, 1990; Marchesnay, 1993; Joffre et Koenig, 1985).

Du fait de ses multiples relations, l'entreprise connaîtra différentes sources de turbulences. L'organisation et l'environnement concurrentiel influent sur sa situation. La complexité qui s'en dégage renforce le caractère turbulent qui va affecter l'activité de l'entreprise. Cette

turbulence va générer des perturbations externes et face à celles-ci, l'entreprise va tenter de se protéger. Edgar Morin (1977) va formuler ce fait d'une manière systémique en affirmant que "*l'organisation est un phénomène de relative clôture, qui est une protection contre les aléas de l'environnement*". Il est généralement envisagé que la lenteur de réaction de la firme, face aux changements brusques, va générer de graves difficultés (inertie). Cependant, nous pouvons nous interroger sur le risque qu'encours l'entreprise lorsqu'elle répond trop rapidement et en permanence.

Robert Reix (1979) avancera l'idée que pour contrebalancer l'action de ces perturbations externes (non anticipées) la firme va mettre en place de nouvelles variables de commandes. Ainsi au niveau de la production l'entreprise aura réagi. Face à ces perturbations externes, qui vont affecter l'ensemble de ses capacités, elle devra avoir une aptitude à réagir qui lui permettra de suivre son environnement. On peut appeler cette capacité de réaction, réactivité. La réactivité se définit d'une manière générale comme la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure. La réactivité de l'entreprise aura pour signification la capacité d'une organisation à répondre au mieux à une demande fluctuante et aléatoire (Reix, 1979). On voit donc apparaître **un critère d'efficience** (*au mieux*) et **un critère de complexité** (*fluctuante et aléatoire*). En effet, l'entreprise essaiera de réagir le plus vite possible, avec le meilleur résultat possible. Elle devra donc posséder un système organisationnel qui lui permettra d'être flexible. La flexibilité se définit comme la capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et à s'adapter à l'environnement (Godet, 1991). Ainsi réactivité et flexibilité différeront dans la mesure où la flexibilité permettra à l'entreprise d'être réactive. La flexibilité peut être vue comme la souplesse de l'entreprise et la réactivité comme son effort vis à vis de son environnement. Ainsi l'organisation réactive possédera la capacité de répondre aux stimulations extérieures, aux stimulations de l'environnement (Kalika, 1991).

Comme le souligne Denis (1990), Zaleznik distinguera trois stratégies principales qui permettront de remédier aux déséquilibres entre organisation et environnement:

- Stratégies homéostatiques: qui répondent au besoin de préserver l'organisation des bouleversements internes.
- Stratégies médiatives: l'organisation se modifie intérieurement pour faire face aux perturbations venues de l'environnement.

- Stratégies proactives: stratégies qui vont agir sur cet environnement pour le modifier.

Ainsi, **la réactivité s'insère dans le cadre d'une stratégie médiative**. Celle ci sera basée sur une position défensive. A l'inverse l'attitude offensive sera le fait d'entreprises choisissant une stratégie prospective. Soit l'entreprise se préparera à un changement anticipé, on parlera alors de préactivité, soit l'entreprise agira pour provoquer un changement souhaité, il s'agira de la proactivité (Godet, 1991). L'attitude proactive aura pour ambition de maîtriser l'environnement en imposant des règles. L'attitude réactive permettra à l'entreprise de s'adapter afin de ne pas trop souffrir des déséquilibres. Nous pouvons donc nous interroger sur la question suivante: la réactivité doit-elle être un but recherché par l'entreprise? Par but il faut entendre l'orientation majeure vers laquelle l'entreprise essayera de converger en mettant tout en oeuvre pour y arriver. En d'autres termes, **la firme devra-t-elle rechercher à être réactive à tout prix afin d'échapper aux contraintes posées par les aléas de son environnement?** Ou encore, est-ce qu'un haut niveau de réactivité ne risque pas d'être source de contre-performance?

Nous prendrons pour base de travail le paradigme structuraliste en proposant l'hypothèse selon laquelle la réactivité n'est pas une stratégie voulue par l'entreprise mais imposée par l'environnement. Notre travail abordera dans un premier temps la réactivité comme l'aptitude à réagir de l'entreprise. Nous essayerons de dégager les éléments favorisant la réaction, c'est à dire ce qui concoure à une bonne réactivité au sein de l'entreprise, puis les éléments gênant la réaction de l'entreprise, c'est à dire les limites des entreprises en matière de réactivité. Dans un second temps, nous aborderons le fait que la stratégie de réactivité ne peut être souhaitée par l'entreprise car :

- la réactivité est dangereuse, elle reflète la position d'une entreprise qui est sous contrainte,
- la réactivité n'est qu'une étape dans laquelle elle prendra les traits d'une tactique et non d'une stratégie.

En fonction de ces éléments nous clôturerons notre démarche en réfléchissant sur l'influence de la structure par rapport au comportement tout en cherchant à savoir si la réactivité est un palliatif efficace aux situations turbulentes.

I L'aptitude à réagir.

Différents facteurs influenceront sur le degré de réaction de la firme. Ces facteurs peuvent être classés en deux ordres : **ceux favorisant la réaction** et **ceux diminuant l'adaptabilité de l'entreprise**. Dans tous les cas on pourra considérer ces facteurs comme des mutations de l'entreprise face aux évolutions de son environnement. En effet qu'il s'agisse d'éléments externes ou internes, l'entreprise aura une structure de réponse. Elle essayera de tendre vers un équilibre permettant sa survie dans le jeu concurrentiel. Notre entreprise qui a à réagir subit des turbulences et donc est contrainte par son environnement. Elle doit le suivre car elle n'a pas encore la possibilité de le dominer. C'est pour ce faire qu'elle tend à adopter une certaine flexibilité afin de pouvoir la développer en cas de secours.

D'autre part, l'évolution de l'entreprise doit être différenciée de la simple réactivité. L'évolution, dans le sens darwinien du terme, permet à l'entreprise de survivre. Il s'agit d'une dimension long terme, structurelle. Ce sera ce qui est naturel. L'adaptation y sera lente et sûre. La réactivité qui nous intéresse ici, concerne le court terme, elle sera tendancielle. C'est l'environnement qui va obliger l'entreprise à être réactive. Ce ne sera pas un choix voulu car l'entreprise souhaite une certaine pérennité. Mais ne pouvant totalement parvenir à cette tranquillité, elle va se doter de moyens permettant de réagir le plus rapidement possible aux brusques évolutions. Mais ce sera le degré de liberté que laissera l'environnement qui permettra à l'entreprise de se doter de ces facteurs favorisant la réaction. L'environnement pourra être tellement néfaste ou l'organisation profondément mal adaptée que dans cette situation, divers éléments enrayeront le processus de réaction de la firme. Nous allons donc nous intéresser à ces divers facteurs influençant en bien ou en mal le degré de réactivité d'une entreprise.

Toujours est-il qu'il sera difficile de quantifier cette aptitude à réagir. On pourra longuement s'interroger sur la pertinence de certains indicateurs. Michel Kalika (1991) proposera une mesure en terme de valeur relative par rapport aux autres entreprises d'un même secteur. Mais comment évaluer cette vitesse? Comment savoir à partir de quand la modification à lieu? Quand se termine-t-elle? Devra-t-on parler simplement de délai, de temps de réaction ou de qualité de la réaction? Ces questions tendent à prouver que l'évaluation de la réactivité est complexe et difficilement programmable. De ce fait, une entreprise rationnelle ne peut baser sciemment sa stratégie dans ce sens. Une entreprise leader essaiera de maîtriser, de planifier son marché. Rester suiveur est trop dangereux (temps de retard, pertes de

marchés,...). Mais l'entreprise essayera dans un premier temps de développer certaines spécificités lui permettant une adaptation efficace aux changements.

1) Les facteurs permettant la réaction.

L'environnement laissera une certaine marge de manoeuvre à l'entreprise. Elle essaiera de modifier son organisation dans ce sens. Hélène Denis (1990) identifiera trois stratégies liées à une adaptation de l'organisation aux turbulences¹. Il s'agira du design organisationnel (réorganisation de l'entreprise), de la culture organisationnelle (action sur les normes qui guident le comportement) et de la technologie (modification des fonctions internes de l'organisation). Cette vision du plus large au plus étroit sous entend **une perception réelle des modifications**. Plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate. Nous nous interrogerons par la suite sur les dangers de cette écoute. Il s'agit donc ici de savoir si l'entreprise a formalisé une démarche de connaissance de l'environnement, si elle pratique une veille stratégique. Humbert Lesca (1994) définira cette veille comme le moyen pour l'entreprise de scruter efficacement son environnement en vue de mieux s'adapter aux changements de celui ci et d'être durablement compétitive. Sous-jacent à cette définition, on pourra s'interroger sur les éléments auxquels l'entreprise devra s'intéresser. D'une manière générale, nous pouvons dire les clients et les concurrents actuels ou potentiels. Les informations à en retirer devront correspondre aux objectifs de l'entreprise en ce domaine.

Cette perception ne devra pas seulement se concentrer sur l'externe, mais aussi sur l'interne. Des mouvements incontrôlables surgissent du sein même de l'organisation et peuvent endommager ses capacités (grèves, démotivation). La veille stratégique devra donc intéresser à l'externe pour réagir aux perturbations étrangères et également à l'interne pour réagir aux turbulences provenant de l'organisation. Nous pouvons donc voir ici une distinction entre turbulences externes et internes (Reilly, Brett et Stroh, 1993; Meyer, 1982; Goodstein et Boeker, 1991). Un facteur déterminant dans la capacité de réaction de la firme sera donc son potentiel d'écoute externe ou interne. La perception sera un élément important pour parvenir à une réaction efficace. Mais cette perception nécessitera la mise en place de structure coûteuse. Plus la veille technologique, à titre d'exemple, sera efficace plus elle devra

¹ Julien et Marchesnay parleront des flexibilités stratégique, organisationnelle et operationnelle.

être importante car les informations obtenues devront appartenir à l'entreprise organisatrice. Le système de veille devra englober la connaissance des spécificités des marchés, des entreprises, des hommes importants... Beaucoup de dépense seront nécessaire pour acquérir des informations pertinentes.

D'une autre manière la perception des modifications peut être laissée à l'entrepreneur d'une façon libre (intuition du manager de Mintzberg) en fonction des signaux du marché (Porter, 1980). Encore faudra-t-il être prêt à subir des pertes en cas de mauvaise compréhension des signaux. Celle ci, c'est à dire la bonne interprétation des éléments indicateurs perçus, ne sera pas toujours aisée. A ce stade, l'expérience de la firme peut apparaître comme primordiale. Si une entreprise se situe depuis longtemps au sein d'un environnement changeant, elle aura acquis des compétences conatives qui lui permettront de bien analyser divers signaux. L'apprentissage lui permettra de considérer avec plus de force certains éléments révélateurs d'un changement. De ce fait, elle aura moins tendance à réagir inutilement. La réactivité de l'entreprise aura besoin d'une certaine prudence pour ne pas condamner à l'échec toute modification pour cause de pertes fréquentes. Ainsi cette bonne compréhension permettra de savoir également s'il s'agit de mettre en place une simple adaptation ou une profonde réorganisation dans laquelle il faudra longuement se questionner sur les réformes à mettre en place et comment réformer.

La compréhension des changements entraînera une réactivité stratégique (réorganisation des buts par exemple), une réactivité marketing (adaptation d'une gamme de produits) ou encore une réactivité technologique (évolution des moyens de production) efficaces car mesurées. Il est certain que la réactivité ne devra pas être perçue comme un simple replâtrage à la va-vite des différentes caractéristiques de l'entreprise qui semblent en déséquilibre avec l'environnement. La compréhension des changements ne peut être considérée comme absolue dans toutes les entreprises. Si la culture interne est axée sur cette phase du processus de décision, la qualité de la réactivité de l'entreprise ne sera que meilleure. De la même manière, la firme devra raisonner en terme d'opportunité-coût en essayant de dégager la solution la plus satisfaisante malgré une information limitée: la précipitation ne servira pas à grand chose. Après nous être intéressé à la perception et à la compréhension, il faut voir dans quelle mesure la mise en oeuvre de la décision sera aisée. Cette mise en oeuvre se fera en fonction de contraintes.

La taille de l'entreprise est un élément important. Plus la structure sera souple plus il sera facile à l'entreprise de s'adapter, d'où la force des P.M.E.. A ce stade, il faut effectuer une distinction entre taille et organisation qui dans cette approche pourrait prêter à confusion. Une organisation fortement hiérarchisée (pyramidale par exemple) aura du mal à réagir même si cela fait partie de sa (fausse?) culture. Les réactivités partielles feront évoluer l'entreprise de telle sorte qu'une réactivité globale sera nécessaire. Une structure adhocratique subira moins l'influence des changements, comme le suggère Mintzberg.

De même, une grande entreprise aura un degré d'adaptabilité aux modifications subites plus réduit qu'une petite entreprise, car la vocation d'une grande entreprise n'est pas de réagir en permanence face à son environnement. Si elle a à réagir, c'est qu'elle subit l'environnement et cette stratégie de réactivité n'étant pas souhaitée par la grande entreprise, c'est l'environnement qui l'obligera à l'adopter. Il est du langage courant de dire que la grande entreprise façonne l'environnement et que la petite s'y adapte. Les hypogroupes permettent à l'entreprise, du fait de leurs petites unités, de mieux réagir aux évolutions de l'environnement. D'une façon générale, cela nous permet de mettre en évidence le fait que l'entreprise sera réactive si ses domaines d'activités stratégiques le sont. L'indépendance des unités sera primordiale afin de permettre une réactivité en souplesse, sans bouleversements profonds. Il sera important cependant de noter que la cohérence de la grande entreprise risque d'être affectée. D'autres caractéristiques telles que la valeur des économies d'échelles, la pratique culturelle d'une flexibilité des emplois, le constat de l'activité future explique qu'une entreprise sera plus réactive qu'une autre. Un autre moyen d'être réactif serait d'utiliser la sous traitance ou l'impartition (faire-faire) afin d'externaliser les activités, les domaines de compétences les plus sujets à remise en question, à cause des modifications environnementales, mais la maîtrise du processus de production et de la création de la valeur ajoutée sera réduite.

Il n'est pas dans l'intérêt du présent exercice de lister les procédures et caractéristiques oeuvrant pour une meilleure réactivité de l'entreprise. C'est pour cette raison que nous privilégierons la marge de manoeuvre de l'entreprise face à son environnement. **Le degré de turbulence** (Ansoff 1993, 1990, 1979) de celui ci ne jouera pas seulement sur la fréquence à réagir mais aussi sur la capacité de l'entreprise à trouver des solutions lui permettant de sortir

d'une tactique réactive afin de parvenir à une stratégie proactive. Cependant certains éléments empêcheront l'instauration, non violente, d'une stratégie réactive, que nous pourrions appeler communément une stratégie «faute de mieux», dans l'entreprise.

2) *Des "bruits" à la réaction.*

Dans quelle mesure l'entreprise **ne veut pas** ou **ne peut pas** réagir aux modifications de l'environnement? En ce qui concerne la possibilité, beaucoup d'éléments ont été évoqués dans la partie précédente. Nous verrons ici certaines spécificités liées aux limites de l'entreprise dans le domaine de la réactivité. Pour la volonté, on peut concevoir une stratégie homéostatique de l'entreprise. La peur d'un changement peut être un frein important pour celle-ci. Elle se confinera dans un immobilisme, dans une passivité qui ne sera pas toujours aussi néfaste. Ainsi une entreprise peut laisser «passer» la conjoncture afin de se retrouver dans une nouvelle position. Une entreprise généraliste pourra en adoptant un refus de modification se retrouver sur un créneau particulier si par exemple la tendance des concurrents autrefois généralistes est à la spécialisation. De même un spécialiste devant un rétrécissement à outrance de la gamme de produits des concurrents, pourra se retrouver généraliste. Une autre vision serait de considérer les coûts de la réactivité comme trop élevés. Une attitude de retrait par rapport à l'évolution tendancielle entraînerait une redéfinition des métiers de l'entreprise.

L'entreprise pourra également refuser de croire aux signaux de l'environnement et campera sur ses positions. Dans la majorité des cas cette prise de position risque d'entraîner de graves dommages à l'entreprise. La notion de coûts de sortie ou plutôt de «coûts d'évolution» a une certaine pertinence dans ce contexte. En effet lorsque l'entreprise s'engage dans une activité, elle doit prendre en compte les coûts de sortie (Giroire, 1982). Plus ils seront élevés moins l'activité sera flexible. Les coûts d'évolution pourront être perçus comme des coûts de restructuration liés à la réactivité de l'entreprise. Ces restructurations pourront avoir une incidence plus profonde sur l'organisation de l'entreprise. Celle-ci sera-t-elle apte à «digérer» les changements? Cela ne risque-t-il pas de déclencher de graves crises?

De plus au sein de l'organisation, certains éléments refuseront tout changement, craignant pour leur avenir. La remontée d'informations, qui permet la perception des

problèmes, sera réduite surtout en cas d'échec de tentatives. La présence de seuils au sein de l'entreprise aura également un rôle déterminant comme le remarquera Naro (1990). Les politiques de ressources humaines seront différentes en fonction du degré d'incertitude et du type d'avantage compétitif de l'entreprise. Le franchissement de certains seuils d'effectifs, entraîné par la réactivité, apparaît comme un obstacle, car cela modifiera les objectifs de la firme.

On pourra également considérer avec intérêt le cas des entreprises qui bien que non maîtrisant l'environnement, préfèrent dans tous les cas de figure adopter une stratégie proactive au détriment de mesures réactives. Ainsi, la méfiance à l'égard de signaux de marché qu'on pourrait mal interpréter ou qui se révéleraient faux (Porter, 1980)), peut entraîner une entreprise à devancer ses concurrents et ainsi ne pas subir les contraintes de l'environnement. La perception qu'aura l'entreprise du temps (court terme et long terme), influera également sur sa réactivité. Le refus de sacrifier la pérennité de la firme au profit du C.T. explique le refus de la réactivité bien que la capacité existe. Le L.T. sera préféré en évitant des changements brusques. Le fait que l'environnement est extrêmement stable réduira la capacité de la réaction de l'entreprise tant par le phénomène d'apprentissage que par la confiance en l'avenir. La peur d'avoir une capacité surdimensionnée et le coût de fonctionnement de cette capacité risque d'être élevés: on se refusera à développer des compétences distinctes qui malgré tout, permettront par la suite à l'entreprise d'avoir un avantage très favorable si elle sait utiliser à bon escient cette capacité à des fins proactives. A l'inverse, si l'environnement est extrêmement turbulent les décisions prises dans l'urgence donnent le sentiment qu'il est déjà trop tard et l'entreprise refusera d'évoluer.

La faible réactivité apparente d'une entreprise pourra être due également à une erreur quant à la mise en place des modifications. On n'aura pas modifié ce qu'il fallait. C'est ainsi que Beer, Russel, Eisenstadt et Spector (1992) se sont aperçus que deux erreurs étaient fréquentes lors de la mise en place du changement dans l'entreprise:

- on pense que le lancement d'un programme de changement englobant la totalité de l'organisation permettra à la transformation de l'entreprise de se produire.

- On considère que le comportement du personnel se modifiera à partir du moment où les structures et les systèmes formels qui régissent l'entreprise vont se transformer.

C'est à cause de ces divers éléments que l'entreprise n'adopte pas pleinement une stratégie réactive.

L' environnement bien qu'imposant une nécessité de réaction n'arrive pas à contraindre une entreprise qui n'a pas la capacité de réponse suffisante. Notons qu'à ce titre l'entreprise subira cependant les effets de sa non-réaction, car la réactivité, si l'entreprise ne prend pas partie de dominer son marché, est une tactique permettant d'éviter le «hors jeu concurrentiel».

II La stratégie de réactivité n'est pas voulue.

Après avoir observé les éléments nécessaires à la bonne compréhension de la réactivité de l'entreprise, nous allons nous pencher sur les conséquences d'une stratégie de réactivité. **Stratégie et tactique de réactivité divergent car pour la première ce sont les éléments fondamentaux de l'entreprise (buts, objectifs, métiers, mission, moyens...) qui seront tournés vers une capacité d'adaptation constante alors que pour la seconde, il s'agira de rééquilibrages partiels concernant essentiellement les moyens.** Une différence entre buts à long terme et à court terme pourra être effectuée. Ainsi, une entreprise sera considérée comme réactive dans la mesure où des critères émergent (évolution incrémentale) modifient ses objectifs et entraînent l'adaptation permanente de ses moyens de production par exemple. Cette entreprise ne fera rien pour maîtriser l'incertitude. Elle suivra les évolutions, les modifications. Elle s'adaptera le mieux possible en ayant une flexibilité (capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et à s'adapter à l'environnement) efficace, mais elle sera toujours à la traîne. Les pertes de marché, la durée d'acquisition de compétences risque de lui faire connaître un certain danger. Cependant notre entreprise peut essayer de dominer le marché en le contraignant. Elle pourra, pour parer à tout glissement imprévu, se doter de capacités flexibles. Elle adoptera ainsi une tactique de réactivité. Sa stratégie ne sera pas focalisée sur la réactivité. Elle aura des capacités de réaction qui lui permettront dans certain cas de ne pas subir trop de pertes. La stratégie de réactivité sera imposée par un environnement turbulent. **Turbulent et indomptable** pour l'entreprise en position de faiblesse par rapport à lui.

Ce sera cet environnement qui va condamner l'entreprise à s'adapter au coup par coup afin de limiter les échecs. L'inconnu fait peur. Actionnaires et managers veulent prévoir leur

résultat. La gestion se base sur la prévision et le fait d'avoir une place dominante au sein d'un environnement permet de le contrôler, d'anticiper avec une certaine fiabilité ses réactions. A partir de cette constatation, la soumission d'une entreprise à son environnement **ne peut être conçue comme une stratégie volontaire**. Faute de mieux, on sera réactif. Mais ce sera ce besoin de mieux qui conduira l'entreprise à maîtriser son futur. Afin de démontrer ces éléments concernant l'imposition de la réactivité de la part de l'environnement à l'entreprise nous allons dans un premier temps analyser les dangers de la seule réactivité (Godet, 1991) en démontrant que l'entreprise est sous contrainte, puis dans un second temps, nous allons voir de quelle manière la réactivité peut être considérée comme une étape pour l'entreprise.

1) La réactivité est dangereuse.

En effet la réactivité est dangereuse car elle révèle que l'entreprise n'a pas été capable de maîtriser son environnement. Des lois nouvelles vont s'imposer à elle et le coût d'adaptation augmentera en plus des pertes liées au temps de réaction ses résultats.

Il est dangereux de naviguer à vue en ne sachant pas où aller. Sénèque dira "*Il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va*" (Julien et Marchesnay, 1988). La réactivité n'est pas une fin en soi. L'objectif primordiale d'une firme n'est pas la réactivité. D'une manière générale, nous pouvons considérer que l'entreprise, afin de progresser dans le bon sens, doit se doter d'ambitions nouvelles vis à vis de son marché, de son organisation. Ainsi une entreprise qui aurait pour unique but d'être réactive serait très vite enclin à une démobilisation liée a une culture trop réactionnaire.

Les dangers de la réactivité se manifestent au travers de la gestion en temps réel qui, bien que séduisante, nécessite une parfaite coordination entre les services de l'entreprise. De plus, celle-ci ne sera jamais à l'abri d'une erreur issue soit d'une non-perception soit d'une mauvaise compréhension de l'environnement (voir première partie). La gestion en temps réel suppose un allègement de la structure de l'entreprise qui l'handicapera dans sa capacité à maîtriser ses marchés. Nous pouvons en déduire que la réactivité dominante d'une firme diminue sa capacité de proactivité. Une entreprise peut se doter d'éléments de flexibilité mais elle essaiera de préserver une structure lui permettant à terme d'imposer ses propres règles.

La réactivité est dangereuse dans la mesure où elle révèle **que l'entreprise est sous contrainte**. La réactivité privilégiera le court-terme. En effet l'insuccès temporaire de certains type de mesures (nouveaux produits, nouvelle organisation,...) peut conduire l'entreprise à se délester au plus vite de ces mesures. Devenu pratique courante, le délestage de tout ce qui ne marche pas du premier coup condamne l'entreprise à une certaine méfiance à l'égard de toutes les nouveautés. Le fait de ne pas être réactif permet de laisser le temps à un produit de se développer, de se faire connaître auprès des clients. A titre d'exemple, nous pouvons imaginer le cas d'une chaîne de télévision qui condamnerait la plupart des émissions n'ayant pas réussi à avoir la première part de marché relative. Il en résulterait que cette chaîne innoverait de moins en moins car la compétition ayant tendance à augmenter dans ce secteur, il est rare que la première diffusion d'un produit remporte le succès attendu dans une perspective de court terme. C'est ainsi que nous ne pouvons admettre que la rétroactivité soit perçue comme une stratégie intégralement positive. La réactivité ne doit pas condamner l'entreprise à penser à long terme.

De plus, à l'instar de la théorie du chaos, revue par les théories systémiques, on peut supposer que **la réactivité entraîne la réactivité**. En effet une entreprise qui prend des mesures réactives va modifier l'environnement sans le maîtriser. Les concurrents développent à leur tour des tactiques visant à répondre à l'entreprise. De ce fait l'environnement évoluera encore sans que l'entreprise parvienne à imposer ses lois. Elle devra alors de nouveau réagir et ainsi de suite : la réactivité générera la turbulence. La réactivité, même conçue comme une simple adaptation, pourra alors bouleverser le contexte dans lequel évolue la firme. Elle subira de plus en plus si elle ne se décide pas, à son tour, à contraindre les éléments participant, concourant à l'existence d'un environnement. La réactivité sera dangereuse dans la mesure où elle sera perçue au sein de l'organisation comme un simple replâtrage visant à réduire au coup par coup, mais en permanence, les déséquilibres profonds de l'entreprise. Nous soulignons encore une fois que nous **sommes favorables à une tactique de réactivité** (l'entreprise essaye de maîtriser mais certaines variables lui échappent encore) **mais pas à une formulation des buts de l'entreprise ayant comme postulat principal sa capacité à réagir**. Ainsi l'entreprise se voulant réactive réduira les déséquilibres qui l'affecteront sans pour autant penser aux sources du déséquilibre.

Le danger de la réactivité proviendra du fait que la firme s'intéressera plus aux conséquences qu'aux causes des problèmes. Plus l'entreprise aura une forte capacité de réaction plus elle essaiera de réagir sur les conséquences. Ses qualités intrinsèques d'analyse globale ne seront pas utilisées. L'entreprise préférera réagir sur des éléments particuliers. Le danger proviendra du fait qu'à terme l'entreprise risque de se condamner à une position de suiveur permanent et influant sur sa culture, la réactivité nuira au devenir de la firme. L'entreprise ne doit pas craindre de faire évoluer la conception de son métier. A cette fin, elle doit se pencher sur les causes des dysfonctionnements observés. Une entreprise qui peut produire très vite risque de toujours produire très vite sans pour autant avoir à se poser la question de savoir pourquoi l'environnement l'oblige à produire toujours plus vite. L'entreprise réactive préférera chercher à comprendre comment elle peut améliorer ses productions afin d'être encore plus rapide.

Le danger d'être sous contraintes évoqué, nous pouvons maintenant nous attarder sur la conception d'une réactivité de l'entreprise qui bien qu'imposée par l'environnement se révélera être une étape car elle sera conçue comme une tactique de réponse. Le processus d'évolution pourra être considéré au travers d'**une réactivité qui prendra la forme d'un passage plus que d'une finalité.**

2) La réactivité est une étape face aux turbulences.

L'entreprise subit son environnement. Elle s'y adapte mais, contrainte par celui-ci, elle va essayer de se dégager de cette situation au plus vite. En effet l'entreprise n'a pas intérêt à avoir une attitude dictée par l'extérieur. Nous relèverons dans la littérature des stratégies dites de suiveur. L'environnement conditionne l'entreprise l'obligeant, dès lors, à posséder une flexibilité lui permettant de ne pas être trop en retard. En fonction de cette approche nous pouvons affirmer que la stratégie influe sur le comportement puis sur les performances. Cette vision structuraliste laisserait penser que l'entreprise ne peut se défaire du joug de la structure.

Il est vrai que la réactivité va s'imposer à certaines entreprises. Cependant la réactivité conçue comme une tactique va permettre à l'entreprise de contraindre à terme une part de son environnement. En effet supposons le cas d'une entreprise qui évoluerait dans un environnement turbulent non pas à cause de l'activité des concurrents mais à cause, par

exemple, du changement de goût des clients. Les entreprises du secteur seront contraintes par les clients. Ceux-ci dicteront leur loi. Conscient de cet état de fait, l'entreprise pourra délibérément opter pour une tactique de réactivité en se dotant de moyens lui permettant de réagir au plus vite. L'environnement turbulent ne sera pas encore maîtrisé mais cette tactique de réactivité permettra à l'entreprise, en augmentant continuellement ses parts de marché, d'affaiblir ses concurrents et ainsi de développer une stratégie de proactivité (agir pour provoquer un changement souhaité).

Peut-on dire que dans ce cas l'entreprise va subir sciemment l'environnement? Il semblerait qu'elle profite d'une situation particulièrement défavorable pour tous afin de pouvoir développer un nouveau rôle à plus long terme. Ici l'entreprise n'a pas adopté une stratégie réactive mais une tactique de réactivité qui se trouve dans une situation plus générale guidée par une stratégie de proactivité (se préparer à un changement anticipé). **La réactivité est donc vue comme une étape.**

Cette phase de transition n'est pas seulement liée à un environnement qui contraint toutes les entreprises d'un secteur. La réactivité bien utilisée est le signe qu'une entreprise connaît bien son secteur d'activité. Cette tactique peut être envisagée comme une période d'apprentissage. Mais même dans ce cas, l'étape suivante sera une étape de domination. La réactivité est dangereuse car elle condamne les buts de l'entreprise. La réactivité peut être utilisée comme outil afin d'acquérir les bases de compétences, tant au niveau organisationnel qu'au niveau perception de l'environnement, pour innover et imposer ses règles au marché ou tout du moins essayer d'en imposer quelques unes. L'entreprise doit toujours se placer dans une attitude prospective. Le fait de subir est trop contraignant pour espérer en sortir grandi.

De la même manière la firme, du fait de sa proactivité, devra connaître des évolutions. Sa réactivité antérieure lui permettra de mieux adapter son organisation aux changements. Cependant notons que le niveau de perception devra être plus élevé dans le cas de la proactivité. En effet la perception des tendances futures devra se corrélérer à la capacité de l'organisation afin d'adopter une attitude efficace. Une fois dans le schéma proactif, l'entreprise pourra parcimonieusement se libérer du joug de la flexibilité. Par exemple, on considère que la spécialisation menace la flexibilité. Mais si cette spécialisation est détenue par une entreprise dominante, ce sera la flexibilité (du fait des coûts engagés) qui menacera

cette spécialisation (axée sur une dynamique de renouvellement du marché). *In fine* nous pouvons donc considérer que **l'entreprise a intérêt à développer une capacité de réactivité, mais son environnement aura tendance à transformer sa tactique en stratégie à long terme**. Cependant, la proactivité recherchée devra prendre des formes d'institutionnalisation (Emery et Trist, 1964). Là encore, le caractère englobant de la stratégie doit être souligné.

Conclusion.

Nous avons dissocié l'idée d'une tactique de réactivité de celle d'une stratégie de réactivité. A bien des égards, cette dernière reflète le schéma selon lequel la structure (ici l'environnement) influe sur le comportement (de l'entreprise). En effet le comportement est tellement peu idéal qu'une entreprise ne peut souhaiter l'adopter à long terme. Cependant, des entreprises l'ont depuis longtemps. C'est pour cette raison que nous pouvons considérer que c'est l'environnement qui, du fait de sa turbulence et de son instabilité, oblige les entreprises à être réactives. Une approche plus contingente nous permet de supposer qu'afin de maîtriser son environnement, l'entreprise va profiter des contraintes liées à celui ci en adoptant une tactique de réactivité. C'est au travers de cette tactique, vue comme une phase, que l'entreprise arrivera à terme à mettre en place une stratégie proactive.

Plus directement lié à la réactivité, nous pouvons nous interroger sur le danger de certaines positions, face au marché, que prendront les entreprises. Il est séduisant, en effet, de considérer la réactivité comme une panacée. L'entreprise qui va réagir vite souffrira moins. Cela est vrai mais elle n'arrivera pas à éviter de souffrir des variations de l'environnement. L'accumulation de ces «souffrances» risque de conduire l'entreprise à sa perte. La réactivité devra donc être envisagée plus comme **un outil ponctuel** que comme une solution miracle. De plus le coût d'installation de ces méthodes est élevé pour l'entreprise et leur succès n'est pas toujours assuré. S'engager dans une voie nécessite une certaine réflexion sur les tenants et les aboutissants des méthodes utilisées. Et le regard porté au cours de ces évaluations doit être critique envers le passé.

Aussi, nous pouvons supposer que la réactivité augmente le niveau de turbulence d'un environnement en augmentant la vitesse de changement de ses éléments. A l'inverse, une stratégie proactive qui tendrait vers une pérennisation de ce même environnement par le biais

d'une institutionnalisation des acteurs ou d'une régulation des comportements diminuerait ce taux de changement. En effet, le changement découlera dès lors d'un consensus entre les différentes parties en présence. La seconde caractéristique d'un environnement turbulent, à savoir l'augmentation des interrelations, devrait être vue d'une manière plus qualitative que quantitative. Le taux de relation pourrait être constant mais s'inscrirait dans une logique de construction dans le cadre d'une stratégie proactive basée sur la régulation. Les relations seraient plus soutenues et plus réfléchies. Dans le cas de la réactivité, il s'agirait d'une course au plus rapide où la prise en compte des comportements se confondrait avec une vision hostile de la concurrence. Ceci se trouve résumé dans le tableau suivant :

	Réactivité (Rapidité)	Proactivité (Apaisement)
Augmentation des interrelations	Entrave la qualité des échanges	Favorise la qualité du dialogue entre les acteurs
Changement des éléments	Augmente le changement des éléments par un effet en chaîne	Permet une concertation sur la modification des éléments

Tableau 1 : Facteurs de turbulence et stratégies appropriées.

Il est clair que la mise en évidence des stratégies proactives permettant l'apaisement nécessite une réflexion poussée sur les comportements au sein des environnements. Cependant, malgré la difficulté de la tâche, ce travail présentera l'avantage de proposer une solution, peut-être directe, pour la résolution des situations turbulentes qui semble grever bon nombre d'entreprise. Au-delà d'une simple coopération, qui après tout peut se limiter à deux seuls acteurs, c'est une vision très englobante, sur la volonté de stabilité des organisations, qui doit être engagée tout en réfléchissant sur le degré de validité de telles pratiques.

Les japonais ont été proactifs par le biais d'une tactique réactive. Réagir vite (mise en place de la méthode KANBAN chez Toyota par exemple) leur a permis d'essouffler les concurrents et de prendre progressivement leur place afin de dominer le marché. Les occidentaux essayeront d'être réactif en réagissant aux méthodes japonaises. Hervé Serieyx dévoilera "l'un des secrets japonais", la réactique. Les entreprises décident de mettre en place ces pratiques et le *just in time* apparaît en Europe. Loin de condamner cette méthode, nous nous bornerons à faire une constatation. Les japonais ont été réactifs pour être proactifs. Les occidentaux utilisent la réactivité afin d'être réactif au japonais, mais la bonne méthode consiste à innover. Le domaine de l'innovation est une motivation essentielle pour

l'entreprise. Elle ne devra son salut qu'à sa capacité à innover et non à réagir. **L'innovation redéfinit une culture, la réaction la remet en cause.**

Bibliographie.

- Ansoff, H.I. et Mac Donell, E.J. (1990). *Implanting Strategic Management*, second edition, Prentice Hall.
- Ansoff, H.I. et Sullivan, P.A. (1993). Empirical support for a paradigmatic theory of strategic success behavior of environment serving organization", *International Review of Strategic Management*, vol. 4, pp. 173-203.
- Ansoff, H.I., Eppink, J. et Gomer, H. (1979). Management of strategic surprise and discontinuity : Problem of managerial decisiveness", *Revue Sciences de Gestion*, n°1, pp. 459-488.
- Beer, M. , Eisenstadt, R. , Spector, B. "Pourquoi les entreprises réagissent lentement?", *Harvard -L'expansion* n°64, printemps 1992.
- Denis, H. (1990). *Stratégies d'Entreprise et Incertitudes Environnementales*, Economica, OTTAWA.
- Dess, G.G. et Beard, D.W. (1984). "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- Emery, F.E. et Trist, E.L. (1964). "La trame causale de l'environnement des organisations", *Sociologie du Travail*, n°4, pp.39-45.
- Emery, F.E. et Trist, E.L. (1984). "La trame causale de l'environnement des organisations", *Sociologie du Travail*, n°4, pp.337-350.
- Giroire, J. (1982). *La Réactivité Industrielle aux U.S.A.*, Mission 1982, observatoire du management avancé.
- Godet, M. (1991). "Les dangers de la (seule) Réactivité", *Revue Française de Gestion* n°86, nov.-déc. 1991.
- Goodstein, J. et Boeker, W. (1991). "Turbulence at the top : A new perspective on governance structure changes and strategic changes", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°2, pp. 306-330.
- Joffre, P. et Koenig, G. (1985). *Stratégie d'Entreprise. Antimanuel*. Economica.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1988). *La petite Entreprise*, Vuibert.
- Kalika, M. (1991). "De l'organisation réactive à l'organisation anticipative", *Revue Française de Gestion* n°86, nov.-déc. 1991.
- Lesca, H. (1994). *Veille Stratégique. L'Intelligence de l'Entreprise*, Aster, Lyon.
- Mac Cann, J. et Selsky, J. (1984). "Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 460-470.
- Marchesnay, M. (1993). *Management Stratégique*. Eyrolles.
- Meyer, A.D. (1982). "Adapting to environmental jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-537.
- Morin, E. (1977). *La Méthode I. La Nature de la Nature*. Editions du Seuil.
- Naro, G. (1990). "Les P.M.E. face à la gestion de leurs effectifs : Comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques?", *Revue Internationale des P.M.E.* n°1, vol. 3, 1990.
- Porter, M.-E. (1980). *Choix Stratégiques et Concurrence*, Economica 1990.
- Reilly, A., Brett, J.M. et Stroh, L.K. (1993). "The impact of corporate turbulence on managers attitudes", *Strategic management Journal*, vol. 14, pp. 167-179.
- Travaillé, D. (1992). "La Productique", *Encyclopédie du management*, Vuibert.