

Conservatoire National des Arts et Métiers
Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et
Organisation (LIPSOR)

Thèse présentée en vue de l'obtention du
DOCTORAT NOUVEAU REGIME
ES SCIENCES DE GESTION (arrêté du 30 mars 1992)

Soutenance prévue le 07 avril 2005
par Rémi JARDAT

Stratifier / Modéliser

Une archéologie française du management stratégique 1959-
1976

Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault

Volume 2 : Annexe (section 6)

Membres du jury

Directeur de thèse : M. Yvon PESQUEUX, Professeur au Conservatoire National des Arts
et Métiers

Rapporteurs : M. Michel BERRY, Directeur de l'Ecole de Paris du
management
Moulin M. Alain-Charles MARTINET, Professeur à l'Université Jean-
Lyon 3
Suffragant: M. Bernard COLASSE, Professeur à l'Université Paris IX –
Dauphine

Section 6
Annexe
Description du matériau archéologique

SOMMAIRE

I- Panorama du matériau archéologique principal.....	8
II – Panorama du Matériau archéologique auxiliaire	18
Monographies.....	30
[24] - « Définition d'une stratégie devant le marché commun ».....	32
[34] - « Masse critique en chaîne et amateur de sarbacane».....	39
[44] - « Les nouvelles frontières du management».....	48
[47] - « Le crime des ressources inemployées »	52
[46] - « Frais contemplatifs et stratégie parasite »	56
[41] - « Vie des produits et des structures – Prévision à long terme».....	60
[41] - « Prévisions à court terme ou tactiques ».....	64
[41 bis] - « Logique du développement des échanges internationaux – Logique de l'évolution des professions ».....	68
[41 ter] - « Goulots limitatifs de l'expansion rentable »	74
[41.4] - « Stratégies-type de développement »	77
[131] - « La stratégie de l'entreprise ».....	87
[117] - « Avant propos »	118
[118] - « Vers une théorie stratégique des entreprises ».....	122
[119] - « Analyse empirique des « contraintes stratégiques » de l'entreprise ».....	151
[120] - « La perception de la politique générale »	186
[121] - « La place de l'ordinateur dans les stratégies des firmes »	193
[122] - « Les ordinateurs et les stratégies dans les entreprises françaises ».....	201
[123] - « Les concentrations dans les stratégies d'entreprise »	205
[171] - « Les entreprises en forme de conglomérats ».....	214
[83] - « Stratégie de survivance – Volvo et Citroën ».....	219
[214] - « Le conglomérat mondialisé »	222
[173] - « Rajeunissement de l'industrie britannique ».....	226
[174] - « Synergie et croissance par acquisition ».....	229
[175] - « Nouveaux aspects de la planification française »	234
[89] - « Conglomérans en temps réel »	236
[88] - « Ordinateur et décision stratégique»	239
[176] - « La planification d'entreprise en France ».....	240
[177] - « Présentation générale ».....	241
[181] - « Marchés et diversification : deux facteurs de concentration».....	244
[184] – « Face à l'internationalisation... »	251

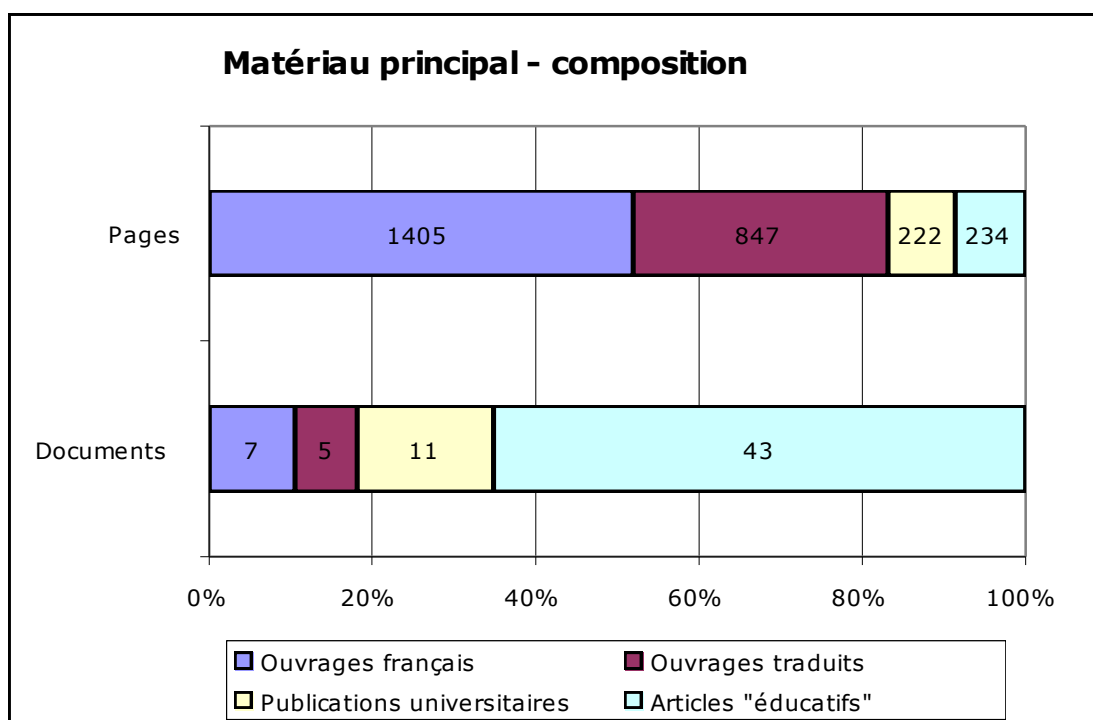
[87] - « Management – Politique Stratégie Tactique ».....	256
[185] - « Fusions accords et organisation »	260
[182] - « Les concentrations au Japon »	262
[183] - « Une politique industrielle sans concentration ? ».....	265
[95] - « La panthère ou l'éléphant »	268
[104] - « Les stratégies rémunératrices des entreprises multinationales ».....	272
[166] - « Avant-propos »	276
[157] - « Prévision à long terme et stratégie ».....	277
[96] - « Stratégie du développement de l'entreprise »	283
[186] - « L'avenir des rapports entre les entreprises nationales et les états nationaux »	313
[187] - « Sur les méthodes de planification dans les grandes entreprises américaines »	323
[106] - « Recherche d'une typologie des entreprises... »	325
[105] - « La responsabilité du développement dans les entreprises ».....	336
[124] - « Les objectifs et la stratégie du développement »	340
[101] - « La stratégie d'entreprise à long terme »	346
[189] - « Le plan stratégique face aux contraintes socio-politiques »	353
[135] - « Politique et stratégie de top management »	361
[159] - « Objectifs et stratégies de l'entreprise »	362
[134] - « Considérations stratégiques dans la planification ».....	363
[136] - « La stratégie militaire de Clausewitz et le management »	368
[140] - « La planification d'entreprise ».....	373
[190] - « Réflexions sur l'endettement dans la stratégie financière »	380
[191] - « Croissance des firmes agro-alimentaires multinationales »	387
[146] - « Le contrôle du plan d'entreprise »	391
[137] - « Planifier la fin des planificateurs professionnels ».....	395
[141] - « Gestion stratégique et culture de l'entreprise».....	398
[148] - « Stratégie et créativité dans les M.P.I. »	420
[162] - « Planification stratégique et m.p.i. »	421
[160] - « Environnement et planification stratégique »	426
[161] - « La fonction approvisionnement »	429

Cette section entreprend une description générale des caractéristiques du matériau recueilli, puis une série de monographies consacrées au matériau principal. Ces monographies visent à retracer – par là même à justifier – l'identification des « marqueurs » archéologiques. On trouvera là la « preuve » factuelle de la démonstration archéologique.

I- Panorama du matériau archéologique principal

A - Panorama quantitatif

La totalité du corpus directement « stratégiste » que nous avons pu rassembler représente 65 documents totalisant 2700 pages, ce qui apparaît non négligeable pour une fenêtre d'espace-temps en général considérée comme « vide » ou du moins jamais prise en compte dans l'histoire du management stratégique.



Ces données quantitatives témoignent de la relative diversité institutionnelle de ce matériau, puisqu'il rassemble aussi bien des publications universitaires, des articles de consultants ou autres vulgarisateurs que nous regroupons ici sous le terme d'« éducatifs », des ouvrages de taille conséquente et de multiples publications, certaines de taille infime (une à deux pages parfois).

On remarquera néanmoins la faible proportion de publications universitaires dans cet ensemble, ainsi que la proportion non négligeable, parmi les livres, de traductions d'ouvrages étrangers.

Rappelons par ailleurs que l'objection d'une trop faible taille du corpus documentaire étudié n'est valable que si l'on accorde une importance fondamentale aux unités historiques traditionnelles que sont l'œuvre ou l'auteur, unités récusées par la méthode archéologique de Foucault.

Du point de vue archéologique, on considérera en revanche que l'on dispose d'un corpus massif d'énoncés qui sont tous authentiques du point de vue de leur date d'énonciation (documents d'époque et non témoignages rétrospectifs). La vérification décisive d'un point de vue archéologique sera du reste la possibilité de mettre à jour des invariants discursifs à partir de cette masse énonciative.

B - Panorama chronologique

1 - Limites inférieure et supérieure.

La **limite chronologique inférieure** de la fenêtre d'étude a pu être établie avec peu d'ambiguïté. A partir du constat, partagé par la communauté académique, selon lequel la notion de stratégie d'entreprise n'est pas formulée avant les années 1960 aux Etats-Unis et probablement les années 1960-1970 en France, il a été possible de faire remonter cette limite pour la France jusqu'à l'extrême fin des années 1950, à partir d'un balayage des publications initialisé à 1945.

Du reste, avant 1959, date de la première publication se revendiquant comme stratégique dans notre corpus, il s'avère que les énoncés se référant implicitement à des problématiques de type stratégique sont regroupés au sein d'autres constellations (prospective, concentrations, etc.), ce qui ne laisse guère de possibilité d'existence à un discours proprement stratégeste occulté et non documenté. Disposant d'un côté d'un document appartenant de façon certaine à notre domaine d'étude et étant d'un autre côté assuré dans la fiabilité de notre balayage, puisqu'il a permis de repérer les problématiques « pré-stratégiques » de la même période, nous sommes assez confiant sur la représentativité de cette limite chronologique inférieure de notre documentation.

La **limite chronologique supérieure** comporte obligatoirement une part d'arbitraire plus grande, dans la mesure où aucune rupture quantitative radicale n'est décelable au-delà du seuil de positivité. Par conséquent, seul l'examen des marqueurs discursifs permet de déterminer si les documents recueillis attestent d'un franchissement irréversible du seuil de positivité. Nous avons effectué un choix qui découle de l'application de deux critères d'appréciation :

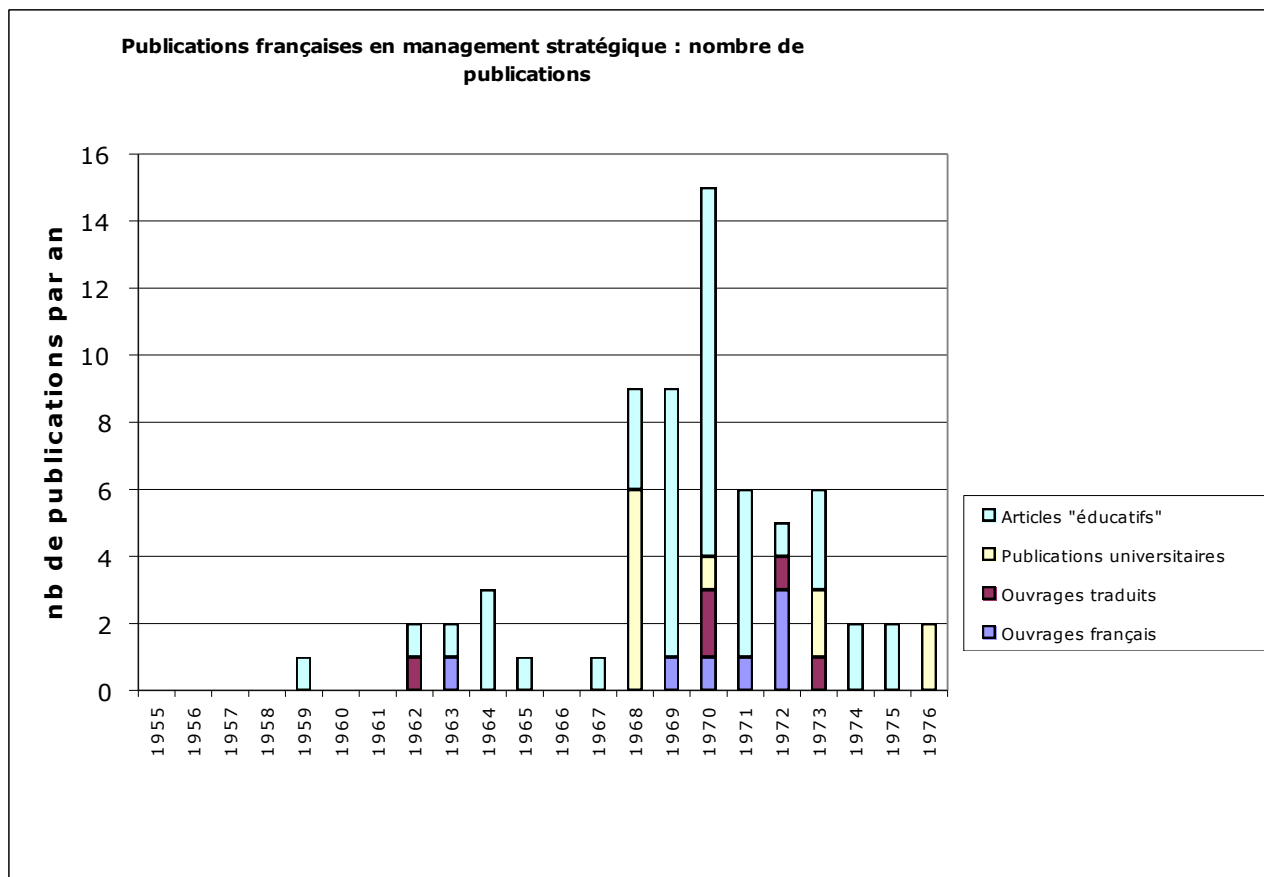
d'une part il est apparu qu'une raréfaction non négligeable du matériau se produisait au cours des années 1973-1974, qui est peut-être à rapprocher du premier choc pétrolier. Ce dernier n'est en tout cas pas passé inaperçu auprès des vulgarisateurs en management, comme en témoigne le matériau annexe. D'autre part, il se produit à partir de 1975-1976 un double phénomène d'institutionnalisation et de structuration du discours stratégiste. Prenant le relais de la revue de la CEGOS, *Hommes et Techniques*, la *Revue Française de Gestion* fait en effet son apparition, avec une légitimité académique affichée puisqu'elle émane en même temps de la toute jeune FNEGE. En outre, les publications stratégistes s'y font aussitôt plus abondantes et font preuve, dans leur contenu, d'une structuration qui paraît en décalage avec les publications précédentes¹, même si l'on est loin de la recherche de formalisation de certains des écrits universitaires précédents. Il est ainsi probable que, dès ces années, le seuil d'épistémologisation au sens de Foucault est franchi, ce qui garantit en tout cas que l'on a suffisamment étendu la recherche pour étudier le seuil épistémologique précédent.

Par conséquent, nous avons choisi, entre choc pétrolier et institutionnalisation du management stratégique, de fixer au plus large la limite chronologique supérieure de notre matériau principal à 1976.

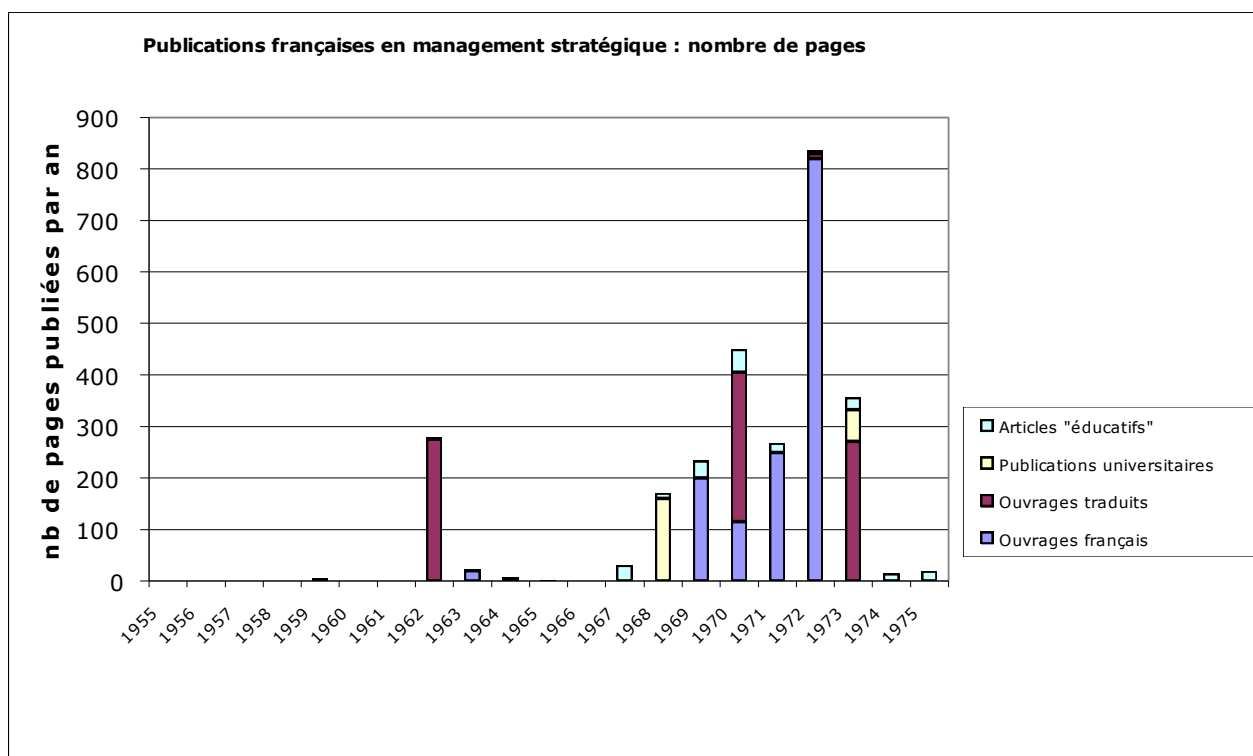
2 - Existence d'une transition de second ordre

L'histogramme chronologique du matériau principal reflète les limites précédemment établies, mais laisse également supposer l'existence d'un seuil intermédiaire au sein de la fenêtre de temps étudiée, rupture de second ordre au sein du seuil de positivité que nous avons choisi d'étudier :

¹ C'est en 1975-1976 qu'apparaît d'ailleurs, de façon certes restrictive, la mention explicite des termes de *gestion stratégique* puis de *management stratégique*.



On remarquera en particulier que publications et livres suivent bien tous deux ce rythme haché, comme l'histogramme du nombre de pages – qui accorde par construction plus de poids aux livres – le met



en exergue :

L'étude du contenu du matériau historique nous montrera que cette séparation entre deux « pics » de publication, centrée sur 1966, est à rapprocher de la publication de l'ouvrage d'Harry Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, dans son édition originale américaine. En effet, c'est à partir de cette date que la plupart des documents stratégistes abordent la question du processus décisionnel collectif adéquat d'élaboration d'une stratégie, alors que les publications précédentes étaient toutes focalisées sur la question du contenu du choix stratégique.

Il est frappant de constater, dès maintenant, que c'est bien l'édition originale américaine de l'ouvrage, et non sa traduction française qui lui est postérieure (1970), ou encore ses prémisses académiques qui la précèdent largement (1958) qui semble être l'événement déclencheur de cette rupture de second ordre. Ce qui ne peut que dénoter une logique d'importation des idées toute particulière de la part des stratégestes français, nous y reviendrons plus loin.

C - Clés de présentation

Chaque document fait l'objet d'une monographie en trois sections :

« 1- Références »

Sont rappelées la date de publication et autres paramètres bibliographiques usuels, ainsi qu'un n° de répertoire entre crochets, par lequel il sera toujours fait référence au document lors d'exploitations ultérieures.

« 2 - Résumé – idées clés »

Les arguments successifs présents dans le document, la structure de cette argumentation avec son ordonnancement ou ses symétries, les différentes figures textuelles (métaphores, allégories, métonymies) ou visuelles (photocopies de schémas) sont exposés dans cette section.

« 3 – Remarques »

Ici commence l'étude critique du document. Tout d'abord, remarques diverses quant aux références implicites ou explicites du document, aux antériorités et postérités de son contenu au sein du reste du matériau étudié voire de publications plus récentes. Ensuite, repérage des « marqueurs » archéologiques à partir de ce contenu.

Lorsque le document présente un intérêt mineur, ses antériorités et postérités et marqueurs archéologiques font l'objet d'un simple signalement dans les dernières sections de la monographie :

« 4 – Antériorités et postérités du document »

Il s'agit de signaler les filiations croisées importantes avec d'autres publications, qu'elles soient explicites (références) ou implicites.

« 5 – Coordonnées archéologiques »

Les marqueurs principaux archéologiques du document sont signalés dans un tableau dont la structure est la suivante :

	Contenu du document	Règles de formation	Remarques
Objets			
Conditions d'énonciation			
Concepts			
Théories			

Selon les cas, le document traité se prête au renseignement de tout ou partie de ce tableau, lorsqu'une étude archéologique exhaustive n'a pas été réalisée en section 3- de la monographie.

Signalons enfin qu'un certain nombre de documents, étant donné leur trop grande pauvreté du point de vue du contenu comme de celui leur structure, ne valent ici que par leur pure « fonction d'existence ». Les rubriques 3°, 4° et 5° n'ont alors pas été renseignées.

D - Liste des documents incorporés au matériau archéologique principal

Le matériau archéologique principal est constitué des documents suivants (Tableau sur 3 pages) :

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
24	Stratégie d'entreprise	Définition d'une stratégie devant le marché commun	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, février 1959, pp. 106-107		1959
34	Stratégie d'entreprise	Masse critique en chaîne et amateurs de sarbacane	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, octobre 1962, Editorial pp. 1033-1034		1962
35	Stratégie d'entreprise	La stratégie industrielle	D. N. CHORAFAS	Hommes & techniques, décembre 1963, Editorial pp. 1281-1282	Ed de l'entreprise m	1962
44	Stratégie d'entreprise	Les nouvelles frontières du management	Claude CHARMONT			1963
41	Stratégie d'entreprise	Fonctions et tâches de Direction Générale	Octave GELINIER		Hommes et Techniq	1963
42	Stratégie d'entreprise	Fonctions et tâches de Direction Générale	Octave GELINIER		Hommes et Techniq	1963
46	Stratégie d'entreprise	Frais contemplatifs et stratégie parasite	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, décembre 1964, Editorial pp. 1373-1374		1964
47	Stratégie d'entreprise	Le crime des ressources inemployées	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, mars 1964, Editorial pp. 305-306		1964
48	Stratégie d'entreprise	Stratégies type de développement de l'entreprise	Octave GELINIER	Hommes & techniques, mars 1964		1964
57	Stratégie d'entreprise	Saturer la gamme	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, janvier 1965, Editorial p. 5		1965
131	Stratégie d'entreprise	La stratégie de l'entreprise	Henri TABOULET	Analyse et prévision, 1967, pp. 183-212		1967
121	Stratégie d'entreprise	La place de l'ordinateur dans les stratégies des firmes	Charles H. Kriebel	Revue de l'ISEA, avril 1968, pp. 653-667		1968
83	Stratégie d'entreprise	Stratégie de survivance - Volvo et Citroën	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, octobre 1968, Editorial		1968
214	Stratégie d'entreprise	Le conglomérat mondialisé	Claude CHARMONT	Hommes & Techniques, novembre 1968, pp. 883-884		1968
122	Stratégie d'entreprise	Les ordinateurs et les stratégies dans les entreprises françaises	Claudine Marengo et	Revue de l'ISEA, avril 1968, pp. 669-687		1968
120	Stratégie d'entreprise	La perception de la politique générale (Enquêtes dans six entreprises françaises)	Daniel Thomas	Revue de l'ISEA, avril 1968, pp. 621-651		1968
118	Stratégie d'entreprise	Vers une théorie stratégique des entreprises	H. Igor ANSOFF	Revue de l'ISEA, avril 1968, pp. 535-565		1968
171	Stratégie d'entreprise	Les entreprises en forme de conglomérat	Philippe DEROUIN	Analyse & Prévision, juin 1968, pp. 473-479		1968
117	Stratégie d'entreprise	Avant-Propos	Pierre Tabatoni	Revue de l'ISEA, avril 1968, pp. 530-533		1968
119	Stratégie d'entreprise	Analyse empirique des "contraintes stratégiques de l'entreprise"	Pierre Tabatoni et al.	Revue de l'ISEA, avril 1968, pp. 567-619		1968
89	Stratégie d'entreprise	Conglomérats en temps réel	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, juin-juillet 1969, Editorial pp. 569-570		1969
91	Stratégie d'entreprise	Bonne gestion et management avancé	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, mars 1969, Editorial pp. 223-224		1969
174	Stratégie d'entreprise	Synergie et croissance par acquisition	David C. KILMER	Direction, avril 1969, pp. 399-403		1969
87	Stratégie d'entreprise	"Management", politique, stratégie, tactique	Fernand BOUQUEREL		Dunod	1969
88	Stratégie d'entreprise	Ordinateur et Décision Stratégique	G. BAUVIN	Hommes & techniques, n° spécial "aspects du management avancé", octobre 1969, p. 874		1969
90	Stratégie d'entreprise	Le concept de stratégie	H. Igor ANSOFF	Hommes & techniques, mai 1969		1969
176	Stratégie d'entreprise	LA planification d'entreprise en France	Hans SCHÖLLHAMMER	Direction, décembre 1969, pp. 1273-1277		1969
173	Stratégie d'entreprise	Rajeunissement de l'industrie britannique	Jacques HOUSSIAUX,	Direction, février 1969, pp. 149-153		1969

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
175	Stratégie d'entreprise française	Nouveaux aspects de la planification	Raymond COURBIS	Direction, mai 1969, pp 513-515		1969
128	Stratégie d'entreprise ?	Marchés et diversification : deux facteurs de concentration	?	Le management, mai 1970, p. 71		1970
181	Stratégie d'entreprise	Les concentrations au Japon	André-Paul WEBER	Direction, février 1970, pp 172-174		1970
182	Stratégie d'entreprise	Perspectives de la stratégie de l'entreprise	André-Paul WEBER	Direction, février 1970, pp 175-177		1970
97	Stratégie d'entreprise	Prévision à long terme et stratégie	Boston Consulting Group		Hommes & Technique	1970
157	Stratégie d'entreprise	La panthère ou l'éléphant	Christophe DUPONT		Dunod	1970
95	Stratégie d'entreprise	Une politique industrielle sans concentration ? L'exemple anglais	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, mai 1970, Editorial pp. 405-406		1970
183	Stratégie d'entreprise	Sur les méthodes de planification dans les grandes entreprises américaines	Francine BOUGEON	Direction, février 1970, pp 177-182		1970
187	Stratégie d'entreprise	Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion	G. BRAC DE LA PERRIE	Analyse & Prévision, septembre 1970, pp. 35-38		1970
96	Stratégie d'entreprise	Présentation générale : les faits, l'intervention publique, le management	Harry Igor ANSOFF		Hommes et Technique	1970
177	Stratégie d'entreprise	Face à l'internationalisation, les stratégies possibles des entreprises européennes	Jacques HOUSSIAUX	Direction, février 1970, pp 150-151		1970
184	Stratégie d'entreprise	L'avenir des rapports entre les entreprises multinationales et les états nationaux	Jacques HOUSSIAUX	Direction, février 1970, pp 183-185		1970
186	Stratégie d'entreprise	Fusions accords et organisations	Jacques HOUSSIAUX	Analyse & Prévision, octobre 1970, pp. 657-668		1970
185	Stratégie d'entreprise	Avant-propos	Jean ROMEUF	Direction, février 1970, pp 186-188		1970
166	Stratégie d'entreprise	Les stratégies rémunératrices des entreprises multinationales	Pierre Tabatoni	Cahiers de l'ISEA, n°7-8 Juillet-août 1970, pp. 1225-1228		1970
104	Stratégie d'entreprise	Une méthode d'approche du plan à long terme	S. Rose (résumé de)	Hommes & techniques, mars 1970, pp. 259-260		1970
100	Stratégie d'entreprise	La responsabilité du développement dans les entreprises	C. BUON	Hommes & techniques, octobre 1971, Editorial pp. 750-752		1971
105	Stratégie d'entreprise	Recherche d'une typologie des entreprises face au développement	C. BUON	Hommes & techniques, janvier 1971, pp. 16-20		1971
106	Stratégie d'entreprise	La stratégie d'entreprise à long terme	Jacques WANTY ISI HALBERTHAL	Hommes & techniques, mars 1971, pp. 224-226		1971
101	Stratégie d'entreprise	Les objectifs et la stratégie du développement	Jacques WANTY ISI HALBERTHAL	Management France, février 1971, pp. 51-55	Dunod	1971
124	Stratégie d'entreprise	Trois exemples de planification stratégique	Robert Wilwertz	Management France, février 1971		1971
125	Stratégie d'entreprise	Politique et stratégie de top management	Jacques H. Quibel	Management France, février 1971		1971
135	Stratégie d'entreprise	Objectifs et stratégies de l'entreprise	Jean MEYER et Jacky BOUDEVILLE		Fayard-Mame	1972
159	Stratégie d'entreprise	Quatre stratégies pour un développement : l'avenir de quatre M.P.I.	Jean-Pierre OZENNE		Dunod	1972
158	Stratégie d'entreprise		Jean-Pierre OZENNE		CNIPE	1972

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
134	Stratégie d'entreprise	Panorama des stratégies et techniques du management	John HUTCHINSON		Publi-union	1972
189	Stratégie d'entreprise	Le plan stratégique face aux contraintes socio-politiques	Pierre TABATONI	Le management, février 1972, pp. 37-43		1972
146	Stratégie d'entreprise	Le contrôle du plan d'entreprise	J. de GUERNY	Hommes & techniques, n° 350, décembre 1973, pp. 899-903		1973
140	Stratégie d'entreprise	La planification d'entreprise	J. de GUERNY, J.-C. Gil	Hommes & techniques, n° 340, février 1973, pp. 140-147		1973
191	Stratégie d'entreprise	Croissance des firmes agro-alimentaires multinationales	Jean-Louis RASTOIN	Cahiers de l'ISEA, décembre 1973, pp. 2273-2299		1973
190	Stratégie d'entreprise	Réflexion sur l'insertion de l'endettement dans la stratégie financière	J.-P. POLLIN	Cahiers de l'ISEA, avril-juin 1973, pp. 689-724		1973
136	Stratégie d'entreprise	La stratégie militaire de Clausewitz et le management	Peter LINNERT		Hommes et Technique	1973
141	Stratégie d'entreprise	Gestion stratégique et culture de l'entreprise	Roger DECLERCK, Jaci	Hommes & techniques, n° 348, octobre 1973, pp. 732-741		1973
137	Stratégie d'entreprise	Planifier la fin des planificateurs professionnels	J. de GUERNY	Hommes & techniques, juin-juillet 1974, pp. 414 - 417		1974
138	Stratégie d'entreprise	Fiat : les structures suivent les impératifs stratégiques	Louis VEDRINES	Hommes & techniques, octobre 1974, pp. 616-625		1974
162	Stratégie d'entreprise	Planification stratégique et m.p.i.	Michel MONTEBELLO,	Direction, mai 1975, pp. 99 à 111		1975
148	Stratégie d'entreprise	Stratégie et créativité dans les M.P.I.	P.-Y. Barreyre	Hommes & techniques, n° 372, octobre 1975, pp. 598-603		1975
160	Stratégie d'entreprise	Environnement et planification stratégique	Alain-Charles MARTINI	Revue Française de Gestion, janvier-février 1976, pp. 109 à 112		1976
161	Stratégie d'entreprise	La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise	Pierre-Yves BARREYRE	Revue Française de Gestion, septembre - octobre 1976, pp. 61 à 76		1976

II – Panorama du Matériau archéologique auxiliaire

A – Panorama

Plus de 140 documents ont été rassemblés au sein du matériau auxiliaire. Deux grands critères nous ont amené à opérer une telle sélection.

a) L'appartenance à une constellation discursive en connexion étroite avec le management stratégique

Nous avons retenu toutes sortes de documents traitant de domaines en forte connexion avec le management stratégique et susceptibles d'éclairer l'économie de ce discours. En particulier, il nous a semblé indispensable d'étudier les domaines qui, dans les années qui ont précédé l'apparition de publications se revendiquant comme stratégiques, ont pu traiter de problématiques analogues sans pour autant s'insérer dans l'économie qui règle le discours que nous avons étudié. Ces publications ont été répertoriées au sein des catégories suivantes :

- « Concentration, Fusions / acquisitions »,
- « Prévision / Investissement »,
- « Prospective »,
- « Stratégie et théorie des jeux »,
- « Success stories et stratégie »,
- « Théorie de l'entreprise et de son développement / économie industrielle ».

b) L'indication d'informations sur les conditions d'énonciation du discours du management stratégique

Nous avons ici pris en compte toutes sortes de documents constituant un témoignage sur les champs de forces (débat, polémiques, rivalités...) susceptibles d'éclairer les conditions d'énonciation du discours principal. En particulier, il s'agissait de comprendre comment se percevaient et étaient perçus différents emplacements institutionnels à partir desquels les publications stratégiques ont été produites. Ces publications ont été répertoriées au sein des catégories suivantes :

- « Consultants »,
- « Enseignement »,
- « Management »,
- « Débat Etat-Entreprise »,
- « Epistémologie »,
- « Divers ».

B - Utilisation

Le contenu de ces documents auxiliaires a été exploité pour compléter le recensement des invariants discursifs du matériau principal. La référence à ce contenu se trouvera dans la section de nos travaux consacrée à ce premier niveau de synthèse.

En revanche, il ne nous a pas paru utile de reproduire ici les fiches de lecture manuscrites établies en préparation de cette exploitation.

C – Liste des documents

Nous reproduisons ci-dessous, regroupées par thématiques et classées par ordre chronologique, les références des documents constituant le matériau auxiliaire.

Deux listings se succèdent :

- a) La liste des documents relatifs à la constellation discursive environnant le management stratégique
- b) La liste des documents éclairant les modalités d'énonciation du discours du management stratégique.

a) Liste des documents relatifs à la constellation discursive environnant le management stratégique

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
4	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprises, débats qui ont suivi la conférence de M. de TERMONT	M. de TERMONT	Hommes & techniques, février 1955, pp. 79-83		1955
7	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprises - 6 - Une concentration réalisée fin 1953 entre 4 entreprises tenant une place prépondérante sur le marché spécialisé	M. de TERMONT	Hommes & techniques, décembre 1955, pp. 973-976		1955
103	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprises	M. de TERMONT	Hommes & techniques, janvier 1955, pp. 17-20		1955
6	Concentration, F/A	Union des producteurs industriels de Châtelleraut	M. LAVRARD	Hommes & techniques, juin 1955, pp. 381-384		1955
5	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprises - 3 - exemple d'une concentration totale intéressant un important complexe industriel	M. MACAUX	Hommes & techniques, avril 1955, pp. 251-259		1955
12	Concentration, F/A	Les fusions et concentrations d'entreprises dans les pays de la C.E.C.A.	Albert WEHRER	Hommes & techniques, septembre 1956, pp. 136-140		1956
11	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprises - 10 - Les résultats constatés	B. de TERMONT	Hommes & techniques, septembre 1956, pp. 609-612		1956
10	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprises - 9 - Le point de vue d'un acheteur	M. ZIEGEL	Hommes & techniques, février 1956, pp. 111-116		1956
18	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprises - 11 - Note concernant l'application du décret du 9 août 1953 sur les ententes en ce qui concerne les mesures de spécialisation	B. de TERMONT	Hommes & techniques, mars 1958, pp. 205-206		1958
19	Concentration, F/A	le pouvoir de monopole, essai sur les structures industrielles du capitalisme contemporain	Jacques HOUSSIAUX		Sirey	1958
40	Concentration, F/A	Filiale ou département ?	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, avril 1963, Editorial pp. 389-390		1963
45	Concentration, F/A	Les concentrations industrielles en Allemagne	J.P.S.	Hommes & techniques, novembre 1964, pp. 1336-1338		1964
61	Concentration, F/A	Au-delà du sub-optimum : l'intégration contractuelle	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, janvier 1966, Editorial pp. 7-8		1966
62	Concentration, F/A	Fusions exothermiques	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, mai 1966, Editorial pp. 523-524		1966
63	Concentration, F/A	FA en Europe	McKinsey	Direction, juin 1966, pp 555-562		1966
123	Concentration, F/A	Les concentrations dans les stratégies d'entreprise	Jacques Houssiaux et M. de Termont	Revue de l'ISEA, avril 1968, pp. 689-711		1968
172	Concentration, F/A	Autocritiques et Stratégies	André GUERIN	Direction, février 1969, pp 115-119		1969
86	Concentration, F/A	Fusions et acquisitions, mirage et réalité	Dr R. BAUMAL	Hommes & techniques, février 1969, pp. 125-129		1969
215	Concentration, F/A	Les concentrations d'entreprise, nouvelle modalité du management	Ph. Tharaud	Hommes et Techniques, octobre 1969, pp. 878-881		1969
179	Concentration, F/A	Une décennie de fusions	André-Paul WEBER	Direction, février 1970, pp 163-166		1970
180	Concentration, F/A	Les grandes entreprises dans le tourbillon des concentrations	André-Paul WEBER	Direction, février 1970, pp 167-171		1970

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
94	Concentration, F/A	Plan magistral pour les négociations de fusion	Gary E. McDougal (cité)	Hommes & techniques, juin-juillet 1970, p. 590		1970
178	Concentration, F/A	Les regroupements récents en France	Jean-Paul FRANIATTE	Direction, février 1970, pp. 152-162		1970
129	Concentration, F/A	Le calendrier d'une fusion	Jacqueline Grapin	Le management, février 1971, pp. 34-37		1971
14	Prévision / Investissement	Les investissements dans une industrie ayant une activité internationale	C. A. de VAUGELAS	Hommes & techniques, juillet-août 1956, pp. 475-482		1956
13	Prévision / Investissement	La fonction de contrôle des programmes d'investissement	Octave GELINIER	Hommes & techniques, juillet-août 1956, pp. 511-516		1956
111	Prévision / Investissement	La prévision à long terme	Claude CHARMONT	<i>in</i> La prévision et le contrôle de gestion, Jane AUBERT-KRIER, 1957	Rennes, centre régional	1957
15	Prévision / Investissement	La prévision et le contrôle de gestion	Jane AUBERT-KRIER	Préface Gaston BERGER	Rennes, Centre régional	1957
20	Prévision / Investissement	Technique économique et gestion industrielle	Jacques LESOURNE		Dunod	1958
25	Prévision / Investissement	Le choix des investissements - critères et méthodes	Pierre MASSE		Dunod	1959
28	Prévision / Investissement	Manuel du chef d'entreprise	Jean ROMEUFF et Jean-Pierre GUINOT (dir.)		P.U.F.	1960
29	Prévision / Investissement	Le planning de politique générale	Peter F. DRUCKER	Hommes & techniques, 1960, pp. 1361-1374		1960
114	Prévision / Investissement	Le rôle et les fonctions de l'économiste dans l'entreprise - journée université-entreprise du 6 décembre 1960	Micheline MARBEAU, M. DEMONQUE, P. LASSEGUE		Dunod	1961
36	Prévision / Investissement	Programmes d'action dans l'entreprise - LA prévision dans la conduite courante de l'entreprise	Henri TABOULET, Ingénieur CNOF,	oct. 1962, pp. 11-19		1962
199	Prévision / Investissement	Les plans à long terme	Camille MEUNIER	CNOF, août-septembre 1967, pp. 62-74		1967
198	Prévision / Investissement	La civilisation de 1960	Louis ESCOFFIER	CNOF, août-septembre 1967, pp. 84-94		1967
2	Prospective	Nécessité et difficulté d'une attitude prospective	Jean FOURASTIE		P.U.F.	1950
31	Prospective	Prospective de l'entreprise	Pierre EPRON (Résumé)	CNOF, oct 1961, pp. 35-37		1961
115	Prospective	L'entreprise et son avenir	Marcel DEMONQUE	Hommes & techniques, nov 1966, pp. 1093-1098	Bordeaux, Imp. Bière	1966
68	Prospective	"Les déserteurs"	Noël POUJEROUX	Hommes & techniques, mai 1967, Editorial pp. 439-440		1967
80	Prospective	"Drainage des cerveaux"	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, Juin-Juil 1967, Editorial pp. 547-548		1967
81	Prospective	La civilisation de 2001	Claude CHARMONT		P.U.F.	1967
102	Prospective	Stratégies économiques, études théoriques et applications aux entreprises	Jean FOURASTIE			1982
3	Stratégie et théorie de la concurrence	La stratégie dans les actions humaines - Les affaires, les jeux, la guerre	Pierre MASSE		Editions du CNRS	1954
9	Stratégie et théorie de la concurrence	Jeux de stratégie, théorie et applications	J.D. Williams		Dunod	1956
39	Stratégie et théorie de la concurrence	Stratégie et concurrence - De l'application de la théorie des jeux à l'analyse de la concurrence spatiale	M. Dresher		Dunod	1963
38	Stratégie et théorie de la concurrence	Une application de la théorie des jeux à la prise de décisions complexes	Simon-Pierre JACOT		Société d'Édition d'En	1963
70	Stratégie et théorie de la concurrence	Stratégie et concurrence - De l'application de la théorie des jeux à l'analyse de la concurrence spatiale	Spencer A. WEART	Hommes & techniques, Juin-juillet 1967, pp. 595-603		1967

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
93	Stratégie et théorie de l'investissement. 2 - les méthodes probabilistes	Le calcul des risques, préalable à l'investissement. 2 - les méthodes probabilistes	A. TUFFERY	Hommes & techniques, mai 1970, pp. 412 - 420		1970
65	Succes stories et stratégies	François Dalle Président de l'Oréal parle à Roger Priouret	F. Dalle, R. PRIOURET	Hommes & techniques, novembre 1966, pp. 1076-1092		1966
64	Succes stories et stratégies	Raoul de Vitry Président de Pechiney parle à Roger Priouret	R. de VITRY, R. PRIOURET	Hommes & techniques, octobre 1966, pp. 930-946		1966
76	Succes stories et stratégies	Jean Riboud, Président-Directeur Général Schlumberger Ltd, parle à Roger Priouret	J. RIBOUD, R. PRIOURET	Hommes & techniques, février 1967, pp. 119-133		1967
77	Succes stories et stratégies	Raymond Sachot, Président-Directeur Général de la Générale Alimentaire, parle à Roger Priouret	R. SACHOT, R. PRIOURET	Hommes & techniques, juin-juillet 1967, pp. 550-561		1967
75	Succes stories et stratégies	Sven Nielsen, Président des presses de la Cité parle à Roger Priouret	S. Nielsen, R. PRIOURET	Hommes & techniques, avril 1967, pp. 330-341		1967
8	Théorie de l'entreprise	En marge de la reconversion des entreprises	G. SIGNERIN	Hommes & techniques, octobre 1955, pp. 765-769		1955
37	Théorie de l'entreprise	Les secrets de l'expansion des entreprises U.S.A.	R. B. YOUNG	Hommes & techniques, novembre 1962, pp. 1203-1216		1962
43	Théorie de l'entreprise	Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise	E.T. PENROSE		Hommes et Techniques	1963
49	Théorie de l'entreprise	David contre Goliath ou Wilkinsons contre Gillette	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, juin-juillet 1964, Editorial pp. 721-722		1964
53	Théorie de l'entreprise	Programme à long terme et croissance de l'entreprise	Bruce PAYNE		Entreprise Moderne	1965
132	Théorie de l'entreprise	L'élaboration des décisions dans les entreprises américaines	R.M. CYERT et J.G. MARCHAND	Analyse et prévision, 1966, pp. 865-874		1966
72	Théorie de l'entreprise	Les grandes sociétés polyvalentes	G. Burck	Hommes & techniques, "vue dans les revues américaines", déc 1967, pp. 1111 - 1112		1967
73	Théorie de l'entreprise	Production de masse et masse critique	M. FUSTIER	Hommes & techniques, mars 1967, pp. 239 - 244		1967
74	Théorie de l'entreprise	La "noria" des produits	M. FUSTIER	Hommes & techniques, déc 1967, pp. 1055 - 1058		1967
84	Théorie de l'entreprise	Le développement des entreprises	J.-L. MIGNARD	Hommes & techniques, janvier 1968, pp. 7-12		1968
85	Théorie de l'entreprise	L'impartition, politique pour une entreprise compétitive	Pierre-Yves BARREYRE		Hachette	1968
92	Théorie de l'entreprise	Total Business	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, novembre 1969, Editorial pp. 951-952		1969
167	Théorie de l'entreprise	Une étude économétrique de la décision d'investir et des structures financières dans l'entreprise : essai d'analyse typologique et causale	Jean-François ECHARD	Cahiers de l'ISEA, n°7-8 juillet-août 1970, pp. 1229 -1559		1970
168	Théorie de l'entreprise	Stratégie des grandes firmes et conditions de la croissance généralisée - Premiers éléments pour une théorie de l'oligopole international	Jean-Louis MALAUSSE	Cahiers de l'ISEA, n° 6-juin 1971, pp.983-1013		1971

b) Liste des documents éclairant les modalités d'énonciation du discours du management stratégique.

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
30	"Epistémologie"	Réponse à M. P. Drucker Contribution aux lieux communs, idées reçues chloroformantes, etc.	Octave GELINIER	Hommes & techniques, 1960, p. 1360		1960
52	"Epistémologie"		Anonyme	Hommes & techniques, avril 1964, pp. 427-429		1964
55	"Epistémologie"	Des mots et des chiffres	Noël POUDEUX	Hommes & techniques, novembre 1965, Editorial p. 1099		1965
108	"Epistémologie"	L'organisation en évolution - l'incidence des techniques nouvelles sur les méthodes de gestion et de direction des entreprises	Jacques MELESE	Hommes & techniques, déc. 1966, pp. 1225-1229		1966
196	"Epistémologie"	La praxéologie ou les principes de l'action efficace	Thadée KOTARBINSKI	CNOF, novembre 1967, pp. 7-		1967
154	Consultants	L'organisateur conseil	Yves LE JEMTEL	CNOF, mars 1966, pp. 35 à 36		1966
203	Consultants	Les consultants et leurs mythes	Gérard LAUZUN	Direction, août-septembre 1969, pp.866-871		1969
130	Consultants	Dossier : des consultants pour quoi faire ?	Georges ROYER et Alail	Le management, janvier 1971, pp. 83-91		1971
139	Consultants	Le consultant en management, médecin de l'entreprise	G. RIEBOLD	Hommes & techniques, février 1974, pp. 118-123		1974
17	Débat Etat-entreprise	Nos entreprises familiales sont-elles condamnées ?	J. CAFLER	Hommes & techniques, avril 1957, pp. 331-336		1957
50	Débat Etat-entreprise	Force et faiblesse de l'industrie française	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, octobre 1964, Editorial pp. 1061-1062		1964
58	Débat Etat-entreprise	Le dialogue sur l'industrie n'aura pas lieu	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, février 1965, Editorial pp. 117-118		1965
163	Débat Etat-entreprise	Les neuf péchés capitaux des entreprises françaises	Anonyme	Entreprise, 9 juin 1966, pp. 41 à 51		1966
165	Débat Etat-entreprise	Le grand débat hauts-fonctionnaires - chefs d'entreprise : "les industriels n'ont pas tous les torts"	Anonyme	Entreprise, 23 juin 1966, pp. 25 à 31		1966
82	Débat Etat-entreprise	"Réflexions"	Jacques EHRGAM, Prés	Hommes & techniques, nov 1967, Editorial pp. 1038-1039		1967
155	Divers	Tableaux de compta nouveaux produits	?	CNOF, mars 1966, PP. 31 à 33		1966
153	Divers	Réflexions sur notre comportement dans le monde actuel	Jean PECQUEUR	CNOF, octobre 1966, pp. 9 à 14		1966
195	Divers	Le chômage des cadres	A. Lecompte	CNOF, décembre 1967, pp. 3-5		1967
201	Divers	Editorial	Roland CAUDE	CNOF, janvier 1967, p.3		1967
193	Divers	La planification genre poétique	Jean ROMEUF	Direction, octobre 1969, pp.1023-		1969
116	Divers	Simple propos	Louis ARMAND	Fayard		1969
170	Divers	Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie	François PERROUX	Cahiers de l'ISEA, n° 12, décembre 1970, pp. 2255-2307ter		1970
133	Divers	Prévision technologique et planification à long terme	Robert U. AYRES	Hommes & Techniques		1972
142	Divers	Un scandale géologique	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, n° 350, décembre 1973, pp. 892-893		1973
143	Divers	La croqueuse de bilans	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, n° 342, avril 1973, pp. 284-285		1973
144	Divers	Le fil du rasoir	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, n° 344-345, juin-juillet 1973, pp. 488-489		1973
147	Divers	Une citaille ouverte	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, n° 352, février 1974, pp. 92-93		1974
151	Divers	Fusion d'Hommes et Techniques avec la Revue Française de Gestion	Octave GELINIER	Revue Française de Gestion, janvier-février 1976, p. 5		1976

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
27	Enseignement	Lu dans Management science - ce que devraient être les cours de formation pour futurs directeurs	H. FAURE	Hommes & techniques, juin 1959, pp. 493-494		1959
164	Enseignement	Le C.P.A. : "décomplexer" les futurs dirigeants pour en faire des généralistes	Anonyme	Entreprise, 9 juin 1966, pp. 53 à 61		1966
211	Enseignement	Comment faire correspondre besoins et programmes - table ronde	André CONQUET	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 41-54		1968
208	Enseignement	LA préparation à la fonction commerciale dans l'enseignement français	André DAUGER	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 22-27		1968
212	Enseignement	Conclusions	F. NEPVEU-NIVELLE	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 55-56		1968
204	Enseignement	Quels seront demain ces cadres commerciaux dont vous aurez besoin ?	Frédéric NEPVEU-NIVELLE	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 3-6		1968
209	Enseignement	Expériences de méthodes nouvelles dans l'enseignement dans le domaine du marketing	Georges SKLIAR	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 28-32		1968
205	Enseignement	Note liminaire	Jean-Marie SEDES	CNOF, avril 1968, n° spécial, p. 7		1968
207	Enseignement	Opinions exprimées par les entreprises sur l'encadrement commercial actuel	J-M SEDES	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 16-19		1968
206	Enseignement	Les besoins ressentis : opinions exprimées par les entreprises sur l'encadrement commercial actuel	Michel DE CHOLLET	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 8-15		1968
152	Enseignement	Enseignement de l'administration des entreprises : il est temps d'aborder des problèmes précis	Pierre BIZE, EPHE	CNOF, mars 1968, pp. 19 à 29		1968
210	Enseignement	Quelques exemples d'enseignement supérieur commercial à l'étranger	Salvatore TERESI	CNOF, avril 1968, n° spécial, pp. 33-40		1968
98	Enseignement	Six semaines à Columbia	D. FROISSART	Hommes & techniques, janvier 1970, Editorial pp. 24 - 28		1970
202	Enseignement	La pratique de la méthode des cas au CPA	Oly Collet	Le management, mai 1971, pp. 44-51		1971
194	Enseignement	Des laboratoires vivants de management	Pierre TABATONI	Le management, avril 1972, p. 7		1972
1	Management	Fiche d'appréciation utilisée à la S.A. Brown Boveri	Anonyme	Hommes & techniques, 1945		1945
16	Management	La pratique de la direction des entreprises	Peter DRUCKER	les Editions d'organisa		1957
22	Management	Du courage chez les dirigeants	A. DETOULF	Hommes & techniques, mai 1958, pp. 437-439		1958
21	Management	1-2 ou les Règles d'or de M. Parkinson	Cyril Northcote PARKINSON		Robert Laffont	1958
112	Management	Gestion des entreprises privées	G-L CAMPION	1e éd 1943	P.U.F.	1958
113	Management	Technique économique et gestion industrielle	Jacques LESOURNE		Dunod	1958
23	Management	Techniques et Hommes de direction	Noël POUDEUX		Hommes et technique	1958
110	Management	Techniques et hommes de direction	Noël Poudoux		CEGOS	1958
26	Management	La direction des entreprises face au problème du changement	Colonel L.-F. URWICK	Hommes & techniques, juin 1959, pp. 543-549		1959
107	Management	A propos du terme "management"	Courriers de lecteurs	CNOF, oct. 1960, pp. 49-50		1960
32	Management	Traité des entreprises privées	Gabriel-Louis CAMPION		P.U.F.	1961

N° Répertoire	Thème	Titre	Auteur	Titre d'ouvrage ou de revue, localisation	Edition	Date
33	Management	Les techniques modernes de gestion des entreprises	Henri HIERCHE (dir.)		Dunod	1961
51	Management	La gestion, cette variable méconnue	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, novembre 1964, Editorial p. 1225		1964
60	Management	A la recherche des actionnaires	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, janvier 1964, Editorial pp. 7-8		1965
54	Management	Fondements culturels du management moderne	Octave GELINIER	Hommes & techniques, décembre 1965, pp. 1243 - 1252		1965
56	Management	Sujet du mois : problèmes de structure et de "management"		Hommes & techniques, avril 1965, pp. 455-464		1965
59	Management	< sujet du mois : questions politiques et économiques: problèmes de "management", d'organisation administrative, d'équipement, de vente, de personnel		Hommes & techniques, février 1965, p. 217		1965
66	Management	La mitre et le marteau	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, mars 1966, Editorial pp. 263-264		1966
67	Management	Le temps des managers	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, octobre 1966, Editorial p. 929		1966
213	Management	Dans le domaine de l'autorité et du pouvoir	Marcel CAPET	CNOF, novembre 1966, pp. 17-20	Hommes et technique	1966
69	Management	Le Secret des structures compétitives				1966
78	Management	Valeurs subjectives et stratégie collective	Anonyme, "lu dans "Har	Hommes & techniques, juin-juillet 1967, pp. 610-611		1967
79	Management	La collision ou le défi de la société industrielle	Claude CHARMONT	Hommes & techniques, octobre 1967, Editorial pp. 934-935		1967
71	Management	Programmation linéaire et orientation des programmes techniques et commerciaux	G. COMES	Hommes & techniques, mars 1967, pp. 231 - 236		1967
200	Management	L'analyse statique et l'analyse dynamique des comptes	Jean ROSENBAUM	CNOF, août-septembre 1967, pp. 17-30		1967
197	Management	Plaidoyer pour le management ou retour aux sources ?	R. GAUDE	CNOF, octobre 1967, pp. 3-4		1967
127	Management	Différences entre les méthodes de management des entreprises dans le monde : une analyse des éléments d'influence	Dr Paul HAENNI	Management France, janvier 1970, pp. 4-15		1970
156	Management	Stratégie et politique d'approvisionnement	Jean DANTY-LAFRANCE		Fayard-Mame	1970
192	Management	Moyennes entreprises et progrès	Jean ROMEUF	Direction, janvier 1970, pp.20-22		1970
188	Management	Une nouvelle méthode en prévision : la matrice de souplesse	Bernard DAUDE	Le management, mai 1971, pp. 58-65		1971
126	Management	A propos du management gap	M. COJOT et Henri TAB	Management France, janvier 1971, pp. 31-36		1971
145	Management	Que doivent contenir les rapports annuels des sociétés ?	G. RIEBOLD	Hommes & techniques, n° 344-345, juin-juillet 1973, pp. 490-492		1973
109	Management	15 ans plus tard "the organization man"	W.H. WHYTE	Hommes&techniques		1973

Monographies

[24] - « Définition d'une stratégie devant le marché commun »

1-Références

N° répertoire biblio : **24**

Titre : Définition d'une stratégie devant le marché commun

Auteur : Claude CHARMONT

Date : 1959

Editeur / Revue : Hommes & techniques

2 – Résumé / idées clés

L'auteur cite ce qu'il considère comme un cliché : « une révision déchirante de la stratégie globale de [chaque] entreprise », ce qui l'amène à exposer quatre éléments :

- Avoir dans son jeu le plus de chances possibles
- Choisir parmi **le maximum de solutions possibles**, de manière à **ne pas oublier** toute modalité éventuelle
- La position commerciale et générale (finance...) des entreprises françaises
- Les « différents types d'actions possibles »

Nous retraçons ci-dessous l'exposé de ces dernières actions, dont l'architecture mérite l'attention. Cette architecture consiste en effet en une sorte d'arborescence décisionnelle, dont les rameaux sont libellés de la façon suivante (la numérotation a été ici ajoutée pour plus de clarté) :

« 1 Stratégie défensive

1.1 Renforcement de l'entreprise telle quelle

(peut se faire dans tous les domaines-> donc on a ici la liste des domaines : conception des produits, prix de revient de production, position commerciale, réorganisation) mais ici CC sélectionne les domaines « plus particulièrement spécifiques à la préparation du marché commun ».)

1.1.1 Abandon des lignes peu ou non rentables

1.1.2 Renforcement des produits jouissant de protections naturelles

- 1.1.3 *Création de produits compétitifs à l'échelon européen*
- 1.1.4 *Recherche du volume critique garant de compétitivité future*
*« on peut admettre que le volume minimum de production nécessaire pour subsister [prix de revient ou distrib°] s'élèvera quand on passera du marché français au marché commun. L'objectif peut être dans la période intermédiaire de **tout sacrifier** pour atteindre ce volume minimum. »*
- 1.1.5 *Meilleur contrôle du réseau de distribution actions de type DG : achat de l'aval ou « renforcement de liens »*
- 1.1.6 *Renforcement financier*
CC admet la contradiction avec ce qui précède. « Un choix peut être nécessaire ou du moins un équilibre doit être maintenu ».

1.2 Alliance avec une firme française

- 1.2.1 *Acquisition de licence de fabrication*
- 1.2.2 *Echange de produits : spécialiser chaque appareil de production, mais réseaux de distrib° séparés*
- 1.2.3 *Fusion avec des firmes françaises : augmenter le volume ou complémentarité*

1.3 prise de licence de fabrication (ou d'accord) avec des firmes étrangères

- 1.3.1 *Licence de fabrication (ou accord avec des firmes de pays du marché commun)*
- 1.3.2 *Licence de fabrication de pays extérieurs au marché commun*

1.4 Cession d'une partie du capital social à une firme étrangère

- 1.4.1 *Cession à une firme du marché commun*
- 1.4.2 *Cession à une firme hors du marché commun*

2 Stratégie offensive

2.1 Entente avec des firmes du marché commun

- 2.1.1 *Accorder des licences de fabrication*
- 2.1.2 *Aide technique*
- 2.1.3 *Accord de spécialisation ou de distribution*
- 2.1.4 *Prise de participation. Fusion*

2.2 Exportation dans le marché commun

2.2.1 Exportation des produits terminés

2.2.2 Vente de demi-produits

2.3 Création d'entreprises complètes

2.3.1 Rachat d'une entreprise étrangère

2.3.2 Création de filiales complètes »

Cette première arborescence est suivie d'une combinatoire des différents rameaux qui viennent d'être recensés :

« *Choix d'une stratégie globale*

1° Equilibre : défensive – offensive

Facteurs de choix : marchés / concurrence, possibilités de l'entreprise (forces et faiblesses), points d'ententes possibles avec autres entreprises

2° Modalités d'actions dans les différents pays

Facteurs de choix : coût de la main d'œuvre, taille et fermeture du marché

3° Relations entre les différents pays

Facteurs de choix : pas de recouvrement des fabrications ni des alliances

4° Déroulement dans le temps : priorité de création des marques commerciales et réseaux de distribution

Facteurs de choix : réversibilité (« solution ayant en cas d'échec le maximum de flexibilité »)

3-Remarques et critiques

Le constat : un méthodisme non systématique

1°) On a ici un arbre de décisions à deux branches principales : 1°) « défensive » et 2°) « offensive ». Cette présentation en arbre relève du souci d'exhaustivité signalé par Claude Charmont en introduction.

Toutefois, s'il y a processus de dichotomique de recherche d'options, aucune symétrie complète n'est repérable dans cet arbre de décisions. Ainsi, la symétrie entre les branches 2.1 et 1.2/1.3, entre les branches 1.1 et 2.2, ou encore entre les branches 1.4 et 2.3 ne se retrouve pas ailleurs . Sans compter que ni l'ordre d'exposition séquentielle des différentes branches, ni même le caractère non graphique de la présentation, ne favorisent une perception immédiate de ces éléments de symétrie.

Les différentes branches de l'arbre ne sont pas le résultat d'une combinatoire systématique de différentes dimensions de choix. On fait œuvre de méthode, mais pas de systématisme. Cet état de fait trouve son illustration dans l'impossibilité de placer l'ensemble des décisions exposées dans un tableau multidimensionnel dont toutes les cases seraient occupées.

2°) Pourquoi cela n'est-il pas possible ?

Une des explications serait que la première bifurcation de l'arbre « offensive : défensive » est mal formulée. En réalité, elle relève surtout d'une opposition « France » / « Etranger », qui perturbe la symétrie de l'exposé par un dédoublement, dans la branche 1 défensive, de la catégorie « firme » en « firme française » et « firme étrangère ». Sans ce dédoublement, la branche 1.2 n'existerait pas et les manoeuvres qu'elle décrit pourraient être distribuées sur les branches 1.3 et 1.4, assurant la symétrie de l'ensemble de l'arbre.

3°) Cela n'a-t-il pas été volontairement rendu impossible ?

Les éléments de symétrie sont trop nombreux pour ne pas penser que Claude Charmont a raisonné en symétrie lors de l'invention des manœuvres proposées. En revanche, il est clair qu'il ne l'a pas restitué dans la disposition de ces manœuvres au sein de l'exposé.

Hypothèses explicatives :

Deux hypothèses sur la « stratégie de conviction » de l'auteur sont alors possibles :

- Ce processus est inconscient : l'auteur a intuitivement raisonné en symétrie et n'a pas pu penser à restituer cette symétrie lors de l'exposé. Cela témoignerait d'une faible réflexivité de l'auteur par rapport au caractère rhétorique de sa démarche.
- Ce processus est conscient : l'auteur n'a alors pas jugé utile de restituer la symétrie dans l'exposé, ce qui suppose que pour son public, le systématisme n'est pas un élément de conviction, voire un élément de répulsion (inélégant car trop « scolaire » par exemple).

Si nous suivons l'hypothèse b), cela refléterait une autre tactique, liée par exemple au degré d'incertitude des décisions proposées.

4- Antériorités et postérités du document

Le principe d'exhaustivité combinatoire sera repris par Gélinier dans « Fonctions et tâches de direction générale » [42]

La présentation d'options stratégiques au dirigeants d'entreprise suit encore, de nos jours, ce principe.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)	Remarques
Objets	Survie de la firme (pas de ses lignes de production, qui peuvent être supprimées si non compétitives)		
Conditions d'énonciation	Pédagogie vis-à-vis de dirigeants éventuels clients de la société de conseil qui édite la publication. Donc : affirmer sa compétence de consultant (démarche commerciale) ; Mais pas d'interlocuteur direct, donc pas de réfutation à craindre en direct.		
Concepts	<p>Entreprise : actions internes / externes</p> <p>Protections « naturelles » / compétitivité (et non différenciation / proximité)</p> <p>Compétitivité = prix de revient</p> <p>Volume critique</p> <p>Canaux de distribution où « écouler » la production (cf les débouchés »)</p> <p>Action offensive / défensive (non dit « manœuvre »)</p> <p>Intégrer une grande variété de solutions particulière, les développer dans le temps</p>	<p>Transposition littérale modèle de l'entreprise en économie « classique »</p> <p>Métaphore militaire</p> <p>Principe d'exhaustivité (balayer toutes solutions possibles)</p> <p>Puis combinaison des éléments exposés dans la phase d'exhaustivité</p>	
Théories	Théorie de la bonne décision.		

[34] - « Masse critique en chaîne et amateur de sarbacane »

1- Références

N° répertoire biblio : **34**

Titre : *Masse critique en chaîne et amateur de sarbacane*

Auteur : Claude CHARMONT

Date : octobre 1962

Editeur / Revue : Hommes & Techniques

2 – Résumé / idées clés

On trouvera ici une apologie de la taille des unités de production, et donc des investissements, donc des projets de croissance de l'entreprise. Mais il n'est question que d'efficacité productive, presque pas de dynamique concurrentielle, et encore moins du principe stratégique de regroupement des forces.

Ce document semble ainsi très daté par rapport à une époque de forte croissance volumétrique de l'économie.

La démonstration est une analogie visant à montrer qu'il ne suffit pas de chercher à atteindre une certaine masse critique, mais qu'il convient au contraire de chercher à croître sans limite : en effet il n'y a qu'efficacité croissante, cette croissance étant elle-même croissante (donc l'efficacité augmente de façon exponentielle). On retrouve là les **schémas de courbe logistique décrits par ET Penrose** [43].

La démonstration se fait en plusieurs temps :

1°) Rappel du concept physique de « masse » critique et des transpositions analogiques que l'on peut en faire dans les « décisions industrielles »

2°) Retour à la physique pour approfondir le concept de « masse critique » : « l'enchaînement d'incidence à caractère multiplicatif. » Claude Charmont montre que l'on a intérêt à choisir des lanceurs de 550 T plutôt que des lanceurs de 100T, malgré les effets de répartition des risques liés à la deuxième solution. En effet, dans le cas du lanceur de 500T, l'effet destructeur n'est pas seulement 5 fois plus rentable, mais 120 à 1000 fois plus, en termes

de coût à la tonne. « Ce résultat est obtenu magiquement par la multiplication de plusieurs facteurs » : la multiplication est exposée en pleine page, elle comporte 4 termes.

3°) Retour à l'industrie : exemple de la taille des pétroliers.

L'application à l'exemple industriel pose immédiatement problème :

D'une part Claude Charmont est obligé d'admettre qu'on ne peut « relever des écarts aussi « assomants » dans l'industrie. »

D'autre part, l'enchaînement multiplicatif des écarts apparaît de façon beaucoup moins claire. Le premier multiplicateur est le coût à la tonne transportée : mais on n'obtient, pour un pétrolier 4 fois plus lourd, qu'un prix d'investissement à la tonne 35% moins cher. Toutefois, Claude Charmont explique que, par une série d'autres multiplicateurs qui sont cités mais jamais quantifiés (frais non proportionnels d'exploitation du navire, durée d'utilisation plus longue...), la rentabilité en capital investi est multipliée par 4 avec le grand pétrolier.

Le message raisonnable de l'auteur serait donc que le scepticisme de certains face aux investissements, fondé sur des calculs de rentabilité trop simples, n'est pas fondé et qu'il faut prendre soin de repérer tous les effets multiplicateurs de rentabilité liés à la taille. Toutefois, la démonstration n'est pas transparente, seul le référent de l'analogie l'était.

4°) Elargissement à l'ensemble de l'industrie

Claude Charmont estime en une simple phrase que « ce qui est vrai pour le pétrolier est aussi vrai pour le haut fourneau, la machine à papier, la raffinerie, pour de nombreuses unités des industries lourdes ou chimiques. ».

5°) Plaidoyer pour un investissement maximal sous peine d'être débordé par le concurrent : c'est ici que le raisonnement devient stratégique (auparavant on ne faisait que de l'économie industrielle)

« Lorsqu'on décide de la dimension d'un équipement nouveau obéissant à ces lois, il faut choisir la dimension la plus grande, à la limite des moyens financiers de l'entreprise, car sinon on laissera sans raison se creuser par rapport au concurrent plus clairvoyant un tel **écart de rentabilité, donc de taux de croissance**, que plus tard lors du prochain choix ce retard sera irrémédiable. »

Ici se fait bien le **lien entre décision stratégique et économie industrielle**, la causalité rentabilité-croissance étant une trace probable de l'ouvrage d'Edith Penrose (*Ibid.*)

6°) Justification pleine de sous-entendus par les statistiques industrielles.

De la concentration indiscutable de l'économie (Charmont cite en bas de page des taux de concentration de trois secteurs industriels, en augmentation, mis en parallèle avec l'augmentation des tailles des unités de production), l'auteur tire une justification

des calculs précédents, mais cette démonstration est masquée par une inversion de la disposition du phrasé : « Le stimulant est tel que la production croissante tend à se concentrer sur un nombre toujours réduit d'unités plus grosses, et les projets à long terme confirment cette tendance. »

7°) Retour à la métaphore militaire, pour expliquer qu'en somme, les gagne-petits industriels français ne sont de que des « amateurs de sarbacane » face à l'artillerie lourde de l'économie anglo-saxonne.

3 - Remarques

1 Sur la conception de l'entreprise

Ici, l'effet multiplicateur de masse, et l'avantage relatif (donc stratégique) qu'il confère à l'industriel n'est pensé qu'en termes de coût de production. Le phénomène se veut implacablement mécanique. A aucun moment, des effets non tarifaires (et, disons le, de « rentes » de monopole) ne sont évoqués. Cela bien que, à la même époque, la pensée du « pouvoir de monopole » en France soit très élaborée et répandue (Gélinier, collègue de Claude Charmont, citera J. Houssiaux dans l'ouvrage publié quelques mois plus tard). Au contraire, c'est la lignée d'ouvrages comme celui d'Edith Penrose qui fait ici visiblement référence (sur un mode implicite).

On a du mal à imaginer que cet oubli ne soit pas volontaire. Le divorce entre consultants et universitaires, stratégestes et économistes industriels, est déjà bien en place.

2 Sur le mécanisme de preuve

La preuve s'opère au confluent d'une analogie et d'une induction : analogie d'un calcul de masse critique d'une part, où le calcul des coûts se superpose de façon immédiate à des grandeurs physiques d'une part et induction à partir de constats statistiques sur l'industrie d'autre part.

On constate plusieurs **procédures d'intervention** sur les énoncés :

1°) Précision des chiffres et équations sur l'exemple des lanceurs balistiques, mais approximation très forte dans l'évaluation de l'un des termes des multiplicateurs (le pouvoir destructeur ramené au rendement nucléaire, qui est subjectif et ne relève pas de la physique). Sans le dernier multiplicateur, le rendement serait tout de même augmenté d'un facteur 10, ce qui resterait pour la démonstration suffisant d'un point de vue logique mais beaucoup moins d'un point de vue émotionnel.

2°) De même, lorsque le raisonnement est transposé au rendement d'un pétrolier, on mêle la précision du premier multiplicateur et du calcul final de rendement à des évaluations beaucoup plus qualitatives visant à rendre compte de l'existence d'autres multiplicateurs, sans exhaustivité ni quantification.

3°) Enfin, les statistiques industrielles, dans leur précision, ne prouvent rien d'autre que la concomitance de la concentration et de l'augmentation des possibilités techniques de production. Elle sous-entend que les concentrations se font donc, non par juxtaposition d'unités de production de taille inchangée mais par augmentation des unités de production au sein de leaders, sans le prouver. Ce qui est une façon rapide de montrer que les leaders ne fonctionnent pas par rente de monopole mais bien par abaissement des coûts

unitaires de production, mécanisme plus légitime en regard de l'intérêt général.

Il n'y a donc, aucun calcul de coût complet ni d'observation précise des comportement des industriels pour étayer la démonstration, que ce soit dans une logique déductive ou inductive.

Bref, le raisonnement n'est quantitatif et implacable qu'en apparence seulement.

3 Sur le mécanisme d'analogie lui-même

Les analogies sur le concept primaire masse critique sont les suivantes

Quantité d'uranium,	chances de rencontre entre neutrons et noyaux, donc réaction en chaîne
Quantité minima de talents, d'opinions, d'informations, de recherches	Possibilité pour une équipe d'hommes de dominer durablement un problème
Volume de production suffisamment important	Utilisation d'équipements bien dimensionnés d'où Production compétitive
Intensité de la campagne publicitaire sur un produit nouveau	Faire passer aux clients un message durable
Volume d'un réseau commercial à vocation nationale	Fonctionnement valable
Montant de baisse des prix sur un produit normalisé (de l'ordre de 15% en grande consommation)	Ressentie comme une baisse par le public
Teneur en minerai minimale	Rentabilité de l'exploitation

Il est intéressant de constater que, tandis que les exemples industriels ne reflètent qu'un simple problème de **seuil**, c'est le concept plus précis de **masse critique** qui a eu du succès.

Il y a ici, qui travaillent souterrainement le discours sur l'entreprise, des **paradigmes mécaniques et énergétiques**, où sont en question des volumes et des densités.

Il y a circulation de la notion de masse entre des réalités aussi hétérogènes qu'un montant financier d'investissement, un outil de production en acier, une équipe commerciale... Mais le seul endroit où cette circulation peut se boucler vraiment sur elle-même est, à ce stade, la production industrielle, par la mise en correspondance de coûts d'investissements, de coût unitaires de production, en supposant une correspondance automatique entre production et consommation, qui garantit le retour de l'investissement sous forme de profit. On n'est pas encore à l'époque où les crises de surproduction viendront rompre ce cercle. Ni encore à celle où l'intégration des coûts de marketing dans l'investissement tentera de les reboucler.

Seule la notion de « service productif » de Penrose, notion quasi-quantitative, fait état de la perception de ce problème.

4 - Antériorités et postérités

La notion de « masse critique » est ancienne (cf. Charmont 1959 [24])

La défense de la croissance au taux maximal possible, sans limitation d'objectifs de taille, est en opposition avec la théorie économique classique de l'entreprise et identique à celle d'Edith Penrose 1961 [43]

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)	Remarques
Objets	Décision d'investissement, rendement sur capitaux investis, concurrent, frais fixes, frais infraproportionnels, compétitivité-coût,	Statistiques de capacité production globales et par firmes (source ?) Capacité des production des machines industrielles (en T/j, en kW, tonnage navire) Argumentations : réfutations des dirigeants (propriétaires ?)	
Conditions d'énonciation	Plaidoyer / promotion, sous l'angle « pédagogique », avec la distanciation qu'offre la valeur anecdotique d'un éditorial		
Concepts	Masse critique, « unité » [de production ?],	Alternance précision quantitative / description qualitative de coûts hétérogènes Schéma rhétorique d'illustration par : des chiffres et un exemple ou mécanique et économie se recourent sans médiation.	
Théories	Choix de maximiser les investissements productifs (économie industrielle)		

[44] - « Les nouvelles frontières du management »

Références

N° répertoire biblio : **44**

Titre : Les nouvelles frontières du management

Auteur : Claude Charmont

Date : décembre 1963

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

Par analogie avec les frontières que Kennedy voulait repousser, Claude Charmont définit les « six frontières de l'hexagone » pour un « dirigeant industriel »

1°) Innovation - référence à Peter Drucker

2°) Décentralisation - référence à Drucker, Bloch-lainé, Appel

3°) Jugement par les résultats – pas de référence mais exemple de Napoléon comme « catastrophe » et non « manager moderne ».

4°) Richesse dans l'homme – référence à Colin Clark (économiste) et Sauvy, exemple de Clémenceau

5°) Approche savante – référence antithétique à Paul Valéry (« que de chose s'il faut ignorer pour agir », car en réalité « le fossé se comble entre théorie et pratique »).

6°) Priorité de la **stratégie** – référence à Clausewitz et Massé

3 – Remarques

1°) sur la place de la stratégie parmi les autres « frontières de l'industriel »

La stratégie est bien élément-clé du management « moderne », même s'il n'est fait état d'aucune référence à un stratégeste d'entreprise US. Ce qui tendrait à prouver que **la France, dans un premier temps, n'importe que l'idée du besoin et non la réponse à ce besoin.**

Charmont opère l'analogie suivante :

Référent : Observant les campagnes de Frédéric et de Napoléon, Clausewitz énonce le principe de supériorité de la stratégie sur la tactique, « [démystifiant] l'art militaire de fausses règles de croyances mythiques en la surprise, la réserve stratégique, la supériorité du grenadier. »

Analogie: Observant, « devant la diffusion des idées et de l'instruction, s'égaliser entre concurrents des écarts de performance dus à l'emploi de moyens analogues et émerger la prééminence du choix de la stratégie industrielle : combiner les moyens, architecturer les produits, mettre en place de nouvelles structures dans un avenir en constante mutation, définir après exploration d'un choix immense la ligne de conduite d'une entreprise dans un paysage nomade de concurrents, de techniques ou de besoins. »

Référent	Analogie
Eléments tactiques : surprise, réserve stratégique, supériorité du grenadier	Emploi de moyens analogues
Campagnes de Frédéric et Napoléon	Écarts de performance entre concurrents
Supériorité de la stratégie sur la tactique	Choix de la stratégie industrielle : Architecturer produits Nouvelles structure Ligne de conduite définie après exploration d'un choix immense

2°) Sur la logique des fondements d'une pensée qui se veut stratégique

« Notre époque est celle de la **réconciliation entre pensée et action**. Les décisions industrielles doivent de plus en plus avoir pour armature des **charpentes mathématiques impitoyablement confrontées aux faits** : modèles de programme, de hasard, de comportement, d'échantillon, probabilité, statistique, recherche opérationnelle... »

La première phrase pourrait être interprétée non seulement de manière praxéologique, mais aussi politique : à une époque où la pensée légitime est majoritairement polarisée entre capitalisme et communisme, on peut penser que l'action de l'entreprise capitaliste a du mal à se concilier une pensée dominée par des figures d'intellectuels marxistes ou marxisants.

La phrase suivante semble très révélatrice du mécanisme de légitimité du discours sur l'entreprise des années 60 : on pense, à l'image de *Technique économique et industrielle* de Jacques Lesourne, modéliser mathématiquement l'entreprise. Ainsi, il n'y a pas mise en avant d'un processus humain ou même politique de décision, mais d'un outil mécanique de confrontation des hypothèses intellectuelles aux « faits ». C'est le **rêve d'une entreprise transparente et modélisable** qui s'exprime indirectement ici.

Dans le même temps, on affirme bien qu'il ne s'agit pas de construire une science mais d'exercer un **art** :

« Le fossé se comble entre théorie et pratique : il restera de bonnes ou de mauvaises théories de l'action et par-delà, comme disait un constructeur de machines du nom de Pascal, on recherchera « la légitime alliance entre la théorie et l'art ».

3°) Sur la méthode et les critères de choix stratégique

Enfin, Charmont met en avant que « définir la ligne de conduite d'une entreprise » se fait « après exploration d'un choix immense » et « dans un paysage de concurrents, de techniques ou de besoins ».

On retrouve le souci d'exhaustivité déjà exprimé en [24].

La variables d'environnement stratégique sont : la concurrence, les techniques, les besoins (des clients).

4°) Sur l'émergence de la préoccupation pour le « capital intangible » de l'entreprise

Le paragraphe consacré à la « 5e frontière » - « Richesse dans l'homme » donne quelques exemples de métriques de ce que l'on appellera plus tard le « capital humain » : « On parle de chiffre d'affaires par technicien, de production de cervelles, de reconversion permanente des talents, d'exportation par membre du personnel, de recyclage des hommes, de capital de matière grise, de profil par ingénieur ou tête pensante. »

4 – Antériorités et postérités du document

Les références de Charmont ne relèvent pas explicitement de l'économie industrielle. On retrouve en revanche, à travers la citation de Pierre Massé, l'approche probabiliste de la prévision. En toile de fond, l'idée d'une mathématisation de l'entreprise semble faire écho à l'ouvrage retentissant de Jacques Lesourne : *Technique économique et gestion industrielle*.

5 – coordonnées archéologiques

(on se préoccupe ici uniquement du paragraphe consacré à la stratégie)

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)	Remarques
Objets	Décision industrielle		
Conditions d'énonciation	Apologétique promotionnelle et culpabilisatrice		
Concepts	Stratégie, tactique, structure	Analogie Guerre / management Homologie des couples stratégie militaire / tactique et stratégie industrielle / moyens	
Théories	De l'intérêt de faire le « bon » choix stratégique		

[47] - « Le crime des ressources inemployées »

Références

N° répertoire biblio : **47**

Titre : Le crime des ressources inemployées

Auteur : Claude CHARMONT

Date : mars 1964

Editeur / Revue : Hommes et Techniques (Editorial, pp 305-306)

2 – Résumé / idées clés

L'entreprise sous-utilise trop souvent une partie de ses ressources. Cette situation constitue un « crime », car c'est une « hémorragie qui vide l'entreprise de son avenir ».

Pour stopper cette hémorragie, un « Plan » s'impose en deux étapes : 1°) Inventaire des ressources inemployées, 2°) Réemploi de ces ressources vers le profit.

Le plan de réemploi se présente comme une cascade de 5 actions apparemment classées par ordre chronologique :

1°) « Economie de moyens » il s'agit d'actions visant à faire baisser les coûts

2°) « Revente des moyens excédentaires » : il s'agit de tirer un profit immédiat des excédents non reconvertibles au sein de l'entreprise

3°) « Actions marginales » : il s'agit de saturer d'activité des facteurs de production dont on ne peut par ailleurs diminuer la taille, pour des raisons d'indivisibilité de ces facteurs

4°) « Stratégie partielle de reconversion » : il s'agit « d'absorber » des excédents de moyens des opérations de croissance limitées (« lancement d'un nouveau produit, création d'un département autonome, d'une nouvelle filiale »)

5°) « Révision de la stratégie globale » : dans le cas d'une « firme en expansion » qui étudie sa « stratégie globale », tenir compte des moyens inutilisés pour les absorber dans l'expansion. En effet, « c'est là que l'on constate qu'il est essentiel d'avoir un inventaire permanent des ressources inemployées, ne serait-ce que pour avoir le temps nécessaire pour les dégager ».

3 – Remarques

Sur la justification des mesures proposées :

Les mesures proposées sont loin d'être confortables ou dénuées d'aléa pour l'entreprise. Le coût de la remise en cause est ici justifié à deux niveaux :

1°) au niveau des profits incrémentaux dégagés par les actions proposées. En effet les exemples de ressources inemployées mises en avant constituent des phénomènes de gaspillage qui paraissent indéfendables. Bref, il s'agit d'un argument d'assainissement interne à l'entreprise, indépendant de considérations relatives à son environnement.

2°) au niveau de la pression qu'exerce l'environnement de l'entreprise

On pourrait rétorquer que, si l'entreprise s'en sort correctement, même la perspective de dégager des gains supplémentaires ne justifie pas les efforts préconisés par Charmont. C'est là qu'intervient **un deuxième type d'arguments, relatifs aux relations de l'entreprise à son environnement.**

Premier de ces arguments de deuxième type : la pression compétitive. Charmont rappelle cette généralité que nous vivons « dans un monde où la concurrence est de plus en plus impitoyable aux négligents, où il y a pénurie d'hommes et d'argent. »

Deuxième argument : du côté de l'action offensive. C'est parce qu'on aura fait auparavant l'inventaire des moyens en excédent que l'on saura, le moment venu, les incorporer à la stratégie de croissance de l'entreprise.

Là aussi, on décèle des faiblesses dans l'argumentation : d'une part, le caractère « de plus en plus impitoyable » de l'environnement atteint la généralité d'un poncif peu apte à justifier des actions qui, elles, sortent de l'ordinaire. D'autre part, l'argument de la stratégie de croissance n'a pas de valeur implicative forte, dans la mesure où l'excédent de moyens n'est pas présenté comme le moteur de la stratégie, mais surtout parce que le fait d'avoir une stratégie de croissance dans l'entreprise n'est pas ici présenté comme une obligation.

En conclusion, le contraste est frappant entre, d'une part, la virulence avec laquelle Charmont parle d'une « crime » des ressources inemployées et d'autre part l'impossibilité qu'il semble éprouver à montrer qu'il est indispensable à l'entreprise d'y mettre fin. Mais peut être cette virulence de ton est-elle justement la seule compensation possible à la faiblesse logique de l'argumentation déployée ?

4 – Antériorités et postérités du document

Par certains aspects, cet éditorial semble s'inscrire dans la lignée de l'ouvrage d'économie industrielle **d'Edith Penrose [43]**. Celle-ci établit en effet un inventaire des raisons pour lesquelles toute entreprise finit toujours par se retrouver avec des ressources en excédent, qui se ramènent à deux catégories : l'indivisibilité des facteurs de production d'une part, qui amène toujours une entreprise à se suréquiper, et l'apprentissage d'autre part, phénomène par lequel, au cours du temps, les « services productifs » que peut offrir l'entreprise à son environnement augmentent inexorablement.

Toutefois, l'utilisation que Penrose fait de ce « constat » est très différente : l'économie industrielle estime en effet que ce phénomène de formation d'excédent condamne l'entreprise à la croissance, seul moyen vertueux de l'absorber. Pour Charmont au contraire, la croissance n'est qu'une étape médiate et même optionnelle d'un processus de réemploi des excédents, qui peuvent trouver d'autres voies d'absorption. Son article se conclut même avec une métaphore dont la connotation, en regard de Penrose, paraît des plus déflationnistes : « l'entreprise doit travailler dans un grand dépouillement des efforts, **comme un athlète sans une once de graisse sur ses muscles** ».

La teneur de l'étape « inventaire » révèle à quel point Charmont fait **une description profondément différente de l'entreprise**. En effet, les exemples de ressources excédentaires sont tous parlants par la valeur qu'ils prennent à l'instant de leur évaluation, et non en raison de l'évolution dont ils résultent. Le phénomène décrit par Charmont est celui d'un **excédent stationnaire**, contestable en l'état et non en raison d'une évolution de l'entreprise à travers le temps de son développement : il fait état « des travailleurs excédentaires », des « cadres qui portent sur eux une responsabilité trop légère », des « équipements qui travaillent partiellement », sans se poser la question de la situation qui a pu amener à cette situation d'excédent, sauf à considérer qu'une gestion irresponsable, « criminelle » en est la cause. A aucun moment, comme dans l'ouvrage de Penrose, on ne met en avant un phénomène de maturité de l'organisation, d'augmentation naturelle du potentiel productif des ressources, pour expliquer cette situation. **Là où Penrose voit un phénomène inévitable de surplus de ressources, moteur vertueux de la croissance de l'entreprise, Charmont voit un simple constat d'irresponsabilité, et non une opportunité de développement, puisque les actions de croissance ne sont que l'une des modalités de traitement des excédents constatés.**

D'un côté, une entité qui doit ajuster sa taille et ses coûts jusqu'au coût incompressible minimal requis pour offrir la valeur perçue aujourd'hui par le client (« on ne doit pas se permettre dans

l'industrie un geste qui ne soit facturable au client »). De l'autre côté, un processus sans fin d'accroissement de la taille de l'entreprise et de la valeur de ses offres, permise notamment par la technologie. Même s'il semble s'être approprié une partie des théories offertes par l'économie industrielle anglo-saxonne, le consultant et économiste français les **applique à un concept d'entreprise plus ancien**, radicalement différent. L'important n'est pas ici la croissance de l'entreprise, mais au contraire une sorte de « diététique » destinées à en prévenir l'engraissement.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)	Remarques
Objets	Décisions de réorganisation de l'entreprise Recherche de moyens pour mettre en œuvre une stratégie de croissance		
Conditions d'énonciation	Plaidoyer quasi-politique. Culpabilisation.		
Concepts	Forces = ressources (cf « services productifs de Penrose »)	Schéma diagnostic-plan d'actions (dans l'ordre : court terme, moyen terme, long terme)	
Théories	Pseudo-théorie de l'économie industrielle (dégradée)		

[46] - « Frais contemplatifs et stratégie parasite »

Références

N° répertoire biblio : **46**

Titre : Frais contemplatifs et stratégie parasite

Auteur : Claude CHARMONT

Date : décembre 1964

Editeur / Revue : Hommes et techniques (éditorial pp. 1373-1374)

2 – Résumé / idées clés

C'est une sorte de phénomène de « **capture de valeur** » avant la lettre que décrit ici Claude Charmont, à travers trois exemples industriels pris dans la grande distribution, l'électroménager et le transport aérien.

Le scénario est à chaque fois le suivant :

Un secteur industriel est dominé par des acteurs en place, qui pratiquent des marges élevées. Dans chaque secteur, un nouvel entrant vient perturber le marché en proposant des prix beaucoup plus bas, grâce à une forte baisse des frais commerciaux. Dans un premier temps, le nouvel entrant fait une percée majeure et conquiert une part de marché considérable. Dans un second temps, les acteurs historiques ripostent par une baisse des prix qui se traduit, dans l'un des exemples, par l'éjection du nouvel entrant, ou, dans les deux autres exemples, par la perspective d'un retour à une situation plus proche de l'état initial, où les acteurs historiques réussiront à récupérer une grande partie des part de marché perdues. Mais ce cycle aura peut-être produit une transformation dont seul l'avenir dira si elle est irréversible : la baisse des prix auxquels sont proposés les produits ou services au consommateur.

Claude Charmont livre en « Conclusion » son analyse de ces phénomènes :

A - Tout d'abord, il induit des trois cas relatés un schéma général d'attaque-contre attaque.

- 1°) Une situation d'équilibre du marché, rendue vulnérable aux « stratégies démarquées » par le « cumul des frais commerciaux ».
- 2°) Il suffit en effet « d'offrir aux clients, par d'autres méthodes de vente (livraison directe, discount, magasins Leclerc, supermarché...) des prix beaucoup plus faibles qui

provoquent une ruée des acheteurs et un étalement incroyablement favorable de leurs propres frais commerciaux.

- 3°) Ce nouvel « équilibre des stratégies démarquées » est instable. Une contre-attaque sur le niveau des prix de vente, si elle est possible, amène « l'ingénieux système [à] s'effondrer pris lui-même dans le jeu de la spirale ascendante des coûts ».

B - Ensuite, il décrit le facteur qui rend ce schéma possible : le caractère « contemplatif » des frais commerciaux : « contrairement aux frais industriels habituels liés aux quantités produites, une grosse part des frais commerciaux (et même des transports aériens) sont « contemplatifs » en attente de clients : le coût de la vitrine dépend du nombre de lèche-vitrines.

C – il en conclut que les nouveaux entrants ici jouent un rôle utile pour l'économie, puisque ce sont des « régulateurs », dont l'utilité consiste à contraindre tout industriel à « sans cesse remettre en cause ses coûts contemplatifs, et penser, tel un joueur d'échecs, à l'enchaînement des schémas stratégiques de débordement et de blocage de contre-attaque ».

3 – Remarques

Cet article témoigne d'une **mutation en cours dans le concept d'entreprise et de libre concurrence sur les marchés**. Des éléments anciens sont réutilisés pour **introduire de nouveaux espaces de manœuvre pour le dirigeant d'entreprise** :

1°) l'entreprise n'est pas seulement une « fabrique » dont la part de marché s'explique par ses coûts unitaires de production industrielle, comme le voudrait la théorie économique classique de l'entreprise. Au contraire, d'autres sortes de coûts, situés à l'interface entre la fabrique et le marché (frais commerciaux, frais de distribution) sont tout aussi déterminants du niveau de part de marché.

2°) Il convient de distinguer des frais liés aux quantités produites qui se traduisent par des coûts unitaires inversement proportionnels à la taille de l'unité de production, qu'on ne peut faire évoluer que lentement à coups de grands investissements sur l'outil de production, et des frais fixes « contemplatifs », qui génèrent des coûts unitaires inversement proportionnels aux quantités vendues, que l'on peut ajuster beaucoup plus rapidement. Pour Charmont, ces coûts fixes additionnels à la production sont une source de vulnérabilité pour l'entreprise en place, puisqu'ils ne la protègent

pas des actions d'une entreprise nouvelle s'introduisant sur le marché.

3°) L'idée qu'un marché puisse être en situation de déséquilibre, que des industriels puissent disparaître du fait de la compétition, commence à peine à faire son chemin. Mais on ne l'assume pas encore pleinement. « Certes, la plupart des industriels sont d'accord pour considérer que le but d'une entreprise n'est pas d'envoyer ses confrères au cimetière » est la phrase par laquelle Charmont entame son éditorial. A l'immoralité affirmée d'une telle action s'ajoute plus loin l'idée que, probablement, les perturbations induites par les nouveaux entrants ne sont pas durables : « l'équilibre de ces stratégies démarques est instable ».

Il est clair qu'on n'analyserait pas du tout les situations de la même façon aujourd'hui.

En effet, le marketing n'est pas encore là pour expliquer que les frais commerciaux sont là pour créer leurs propres barrières à l'entrée, sur une partie seulement de marché.

L'idée que l'on puisse « segmenter » un marché est d'ailleurs absente, tant pour des raisons conceptuelles qu'économiques : l'ère des grandes surproductions des années 1970, génératrice des stratégies de différenciation, n'est pas encore arrivée. Si le marché a pris ici un peu d'épaisseur par le biais du processus de distribution, on n'imagine pas encore qu'autre chose que la taille de l'unité de production (comme par exemple le capital constitué par une marque) puisse constituer une source de rente pour l'entreprise.

4 – Antériorités et postérités du document

Les lieux d'une praxéologie de la lutte habitent l'intégralité du document. Dès le début de l'article, la notion de stratégie est ici associée à celle d'actions agonistiques (attaques, contre-attaques) d'une part, d'un jeu de consécutions entre les actions entamées par chaque acteur contre l'autre (« intimité », « imbrication »), qu'il synthétise par la métaphore du jeu (« joueurs d'échecs ») et du combat (« deux judokas »). La phrase conclusive reprend elle aussi la métaphore du jeu : « tout manager doit sans cesse [...] penser, tel un joueur d'échecs, à l'enchaînement des schémas stratégiques de débordement et de blocage de contre-attaque ».

On ne peut s'empêcher de faire un rapprochement entre l'usage de cette métaphore et les nombreuses tentatives d'application de la **théorie mathématique des jeux**, nombreuses depuis la fin des années 50 (cf. [3], [9], [30], [39])

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation	Remarques
--	---------------------	---------------------	-----------

		(marqueurs principaux)	
Objets	Décision du dirigeant d'entreprise Décision du distributeur Décision du consommateur Part de marché	Taille, rentabilité Croissance, marchés de consommation Concurrence, salaires	
Conditions d'énonciation	Tirer les leçons de l'histoire Culpabilisation	Granularité : entreprise Prescripteur	
Concepts	Entreprise = Fabrique + distribution Equilibre du tryptique fabrique – distribution – consommateur Frais contemplatifs / de production Stratégie Parasite / de volume	Théorie des jeux Domaine militaire	
Théories	Jeu stratégique : attaque / contre-attaque		

[41] - « Vie des produits et des structures – Prévision à long terme »

Références

N° répertoire biblio : [41]

Titre : Chapitre 2 de l'ouvrage Fonctions et tâches de Direction Générale

Auteur : Octave GELINIER

Date : 1963

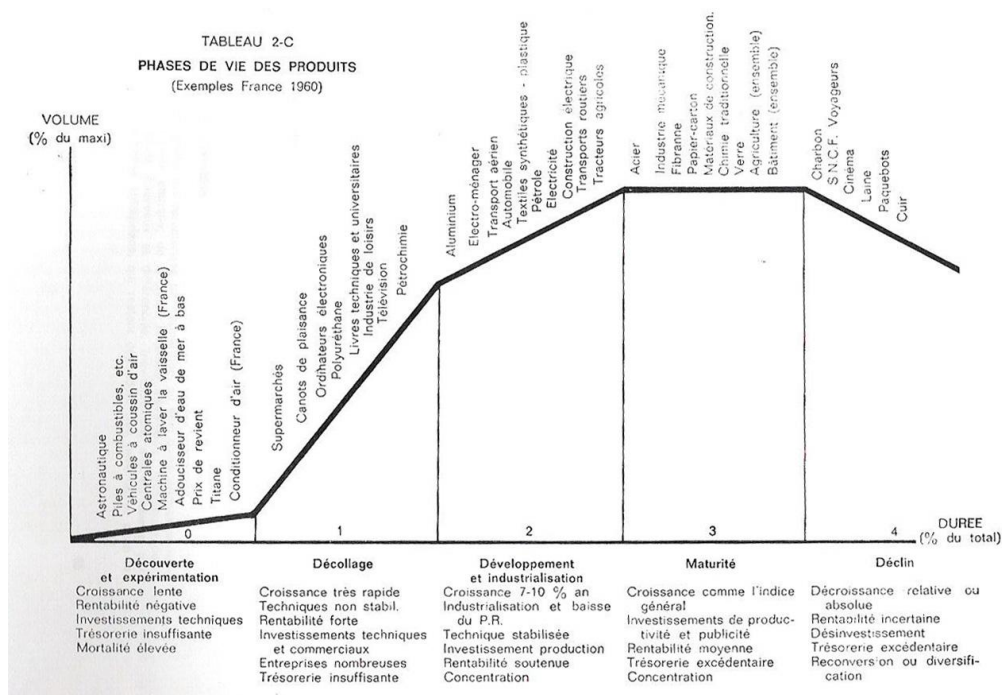
Editeur / Revue : Editions Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

La stratégie n'est pas l'objet affiché de prime abord par ce chapitre. Néanmoins, il y est question d'éléments d'environnement qui sont capitaux pour les choix stratégiques du dirigeant d'entreprise, puisque, comme l'explique Gélénier dans ce chapitre :

« Au temps du progrès lent, entrecoupé de crises terribles, la stratégie rentable était toute de prudence, de liquidité financière et d'investissements mesurés ; à notre époque d'expansion rapide dans la stabilité, il devient rentable de s'engager plus à fond, d'emprunter pour prendre plus rapidement une position sur le marché. Il serait facile de citer les noms de firmes qui, après 1945, n'ont pas compris ce changement et se sont laissées distancer ». p. 29

Gélénier explique que « la prévision à long terme est nécessaire », puis que « la prévision à long terme est possible ». Il s'appuie pour cela sur la notion de cycle de vie des produits, et donne un tableau de l'économie française où chaque industrie est placée à l'une des phases du cycle visualisé sous la forme d'une « courbe en cloche ».



En effet, chaque phase de la vie du produit se caractérise par des sortes de normes d'état et de comportement qui lui sont propres. L'entreprise peut en déduire quelles vont être, à moyen puis long terme, les caractéristiques de l'industrie dont elle fait partie, ainsi que son écart à la norme.

Ces normes sont de plusieurs types :

1°) normes d'état : croissance, rentabilité, niveau de trésorerie, stabilité technologique

2°) normes de comportement : nature des investissements (techniques ou commerciaux), concentration ou reconversion / diversification

3°) normes de population : Entreprises plus ou moins nombreuses

Le statut de ces variables est ambigu : s'agit-il d'observations récurrentes induites en généralité phénoménale, s'agit-il de déductions (certaines variables étant déduites de la valeur des autres) ou encore de prescriptions ?

On peut supposer que, si ce statut n'est pas précisé, c'est qu'il n'a pas d'importance.

Par ailleurs, Gélinier explique que, si la prévision à long terme est « nécessaire » et « possible », il n'existe pas de « méthode-type » pour y parvenir. Il cite « quelques approches concrètes qui peuvent être essayées successivement ou simultanément (en combinaison) pour l'étude d'un problème particulier de prévision à long terme » :

- « Tendances de l'évolution passée (approche historique monographique) ;
- Comparaison avec l'étranger ;
- Liens ou analogies avec d'autres productions ;
- Indices de progrès techniques prochains ;
- Indices d'apparition prochaine de nouveaux produits ou techniques ;
- Comparaison technico-économique des alternatives en concurrence : mesure des forces qui poussent au changement ;
- Analyse des freins qui s'opposent au changement ;
- Facteurs de localisation et de structure ;
- (Pour mémoire) changement de structure de la consommation croissante. »

Ces approches sont conçues comme qualitatives. Gélinier explique en un bref § p. 42 que certains de facteurs (1,3,6,7,8) peuvent désormais faire l'objet d'une quantification par la recherche opérationnelle.

3 – Remarques

L'aspect purement décoratif du schéma apparaît à l'examineur attentif. En effet, les échelles d'abscisses et d'ordonnées sont sans dimension. L'abscisse censée représenter le temps se mesure en « % de la durée de vie totale du produit », tandis que l'ordonnée représentant le volume de production de chaque industrie, a pour métrique le « % du volume maximum [atteint au cours du cycle] ».

Il est clair qu'un tel schéma ne démontre rien. On peut conjecturer qu'il a été constitué en classant diverses industries par ordre croissant – puis décroissant !- de taux de croissance, en aménageant le classement en fonction du caractère jugé subjectivement plus ou moins « moderne » de l'industrie en question.

4 – Antériorités et postérités du document

La courbe de cycle de vie des produits et/ou des industries est ancienne. Elle a notamment été utilisées dans d'autres publications de la CEGOS comme Techniques et Hommes de direction de Noël Pouderoux (1958, [110])

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs)	Remarques

		principaux)	
Objets	« industrie » et son taux de croissance, sa phase de vie		
Conditions d'énonciation	Démonstration qu'une assistance des consultants peut être fructueuse pour le dirigeant, qu'une rationalisation des prévisions est possible. Pas d'affirmation péremptoire d'un savoir certain. Pas de culpabilisation		
Concepts	« vie » d'un produit, d'une industrie	Factualisation graphique	
Théories	Cycles économiques type « Kondratieff »		

[41] - « Prévisions à court terme ou tactiques »

Références

N° répertoire biblio : **[41]**

Titre : Fonctions et tâches de Direction Générale, chapitre 3

Auteur : Octave Gélinier

Date : 1963

Editeur / Revue : Hommes et techniques

2 – Résumé / idées clés

Consacré à la prévision à court terme (ou tactique), ce chapitre est étonnamment maigre en comparaison du précédent : 2 pages contre 14 pour la prévision à long terme !

Gélinier se contente de citer quelques éléments d'étude marketing (potentiel de vente, étude du consommateur) et mentionne comme « techniques de prévision » :

- « Analyse statistique des données chiffrées internes à l'entreprise ou externes
 - Enquêtes qualitatives sur le terrain, ayant pour but de recueillir des données : soit technico-économiques (prix, modèles, canaux, etc.) ; soit psychologiques (attitudes, motivations).
 - Enquêtes quantitatives portant sur un échantillon représentatif de l'ensemble étudié ; tests conjoncturels.
 - Elaboration mathématique des données ainsi recueillies, en vue d'en tirer des enseignements plus précis et plus sûrs. »
- p. 46

Il précise que « dans bien des cas, une analyse mathématique (notamment par calcul de corrélations multiples accessibles depuis peu grâce aux ordinateurs électroniques) constitue le seul moyen de voir clair. »

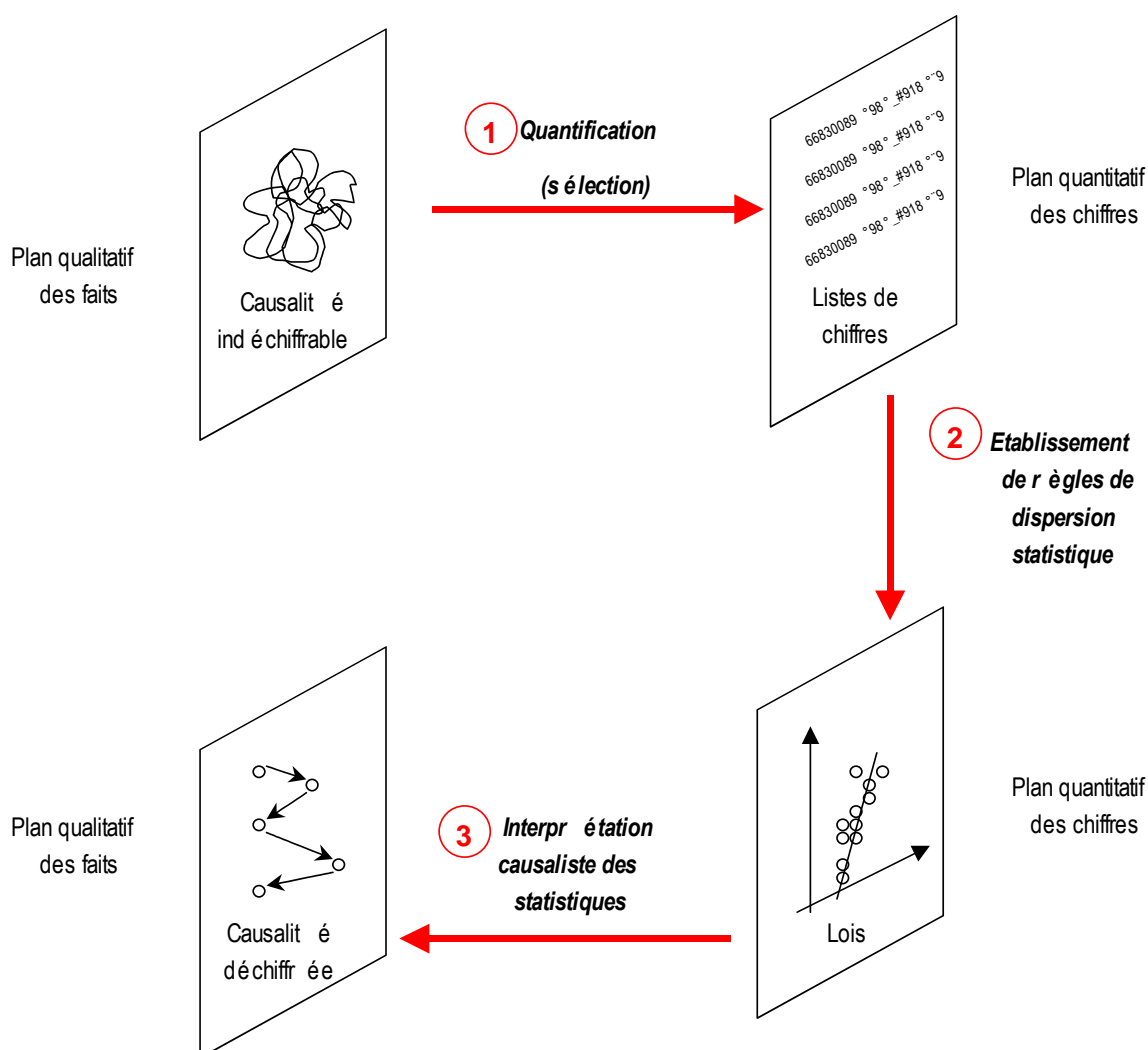
En conclusion Gélinier mentionne la méta-méthode qui a fait ses preuves :

« Ces moyens nouveaux ne modifient toutefois pas la démarche d'esprit qui depuis longtemps, a montré son efficacité en matière de prévision à court terme. On peut la résumer par les points suivants :

- Arriver à des chiffres prévisionnels, s'appuyant si possible sur plusieurs approches différentes ;
- Expliciter soigneusement les hypothèses ou facteurs concourant à ces chiffres ;
- Confronter les réalisations aux prévisions ;
- Analyser méthodiquement les causes d'écart, pour déceler les erreurs ;
- Ce qui permet de recommencer avec une méthode de prévision améliorée. » p. 46

3 – Remarques

La prévision telle qu'elle est ici exposé par Gélinier fonctionne par l'isomorphisme de deux plans : un plan qualitatif des faits et un plan quantitatif des chiffres. Le plan qualitatif des faits est régi par des règles de causalité, délicates à déchiffrer, tandis que le plan quantitatif des chiffres est régi par des règles de dispersion statistique. Le schéma ci-dessous illustre les différents moments de



ce processus, qui reste magique tant qu'il n'est pas soumis à la répétition rigoureuse propre aux processus scientifiques :

Ce sont ces règles statistiques qui permettent en retour de démêler l'écheveau des causalités du plan des faits : « une analyse mathématique constitue le seul moyen de voir clair ». On applique ainsi une épistémologie de type mécaniste à des faits qui relèvent de l'humain et ne le sont pas. Même si les utilisateurs de ce genre de modèles sont conscients de ses limites, il n'en reste pas moins qu'il existe une sorte d'effet de vérité quasi-magique à énoncer les résultats issus des calculs de prévision.

On peut remarquer toutefois deux points :

1°) Gélénier ne présente pas ces méthodes autrement que comme une démarche tâtonnante, entachée d'erreur, toujours à recommencer. Ce qui montre qu'il est conscient du caractère peu « vendable » de ces résultats.

2°) Le chapitre est très court, comparé à tout ce qui concerne le long terme. Cela peut s'expliquer par la difficulté à vendre une méthode qui ne soit pas exposée à l'échec, étant donné la relativement brève échéance à laquelle les prévisions peuvent être confrontées aux observations.

Quel consultant s'exposerait d'ailleurs à des prévisions qui risqueraient d'être démenties avant la fin de sa mission ? Par la nature même de sa profession, ce genre de connaissance lui est interdit.

Tout se passe comme si le discours du management stratégique était affecté de la règle suivante : pas d'énoncé sur l'entreprise qui puisse être démenti dans le temps où l'on garde mémoire de la prévision faite par le consultant.

4 – Antériorités et postérités du document

Les enquêtes marketing fonctionnent encore de nos jours sur le principe d'une première recherche qualitative de facteurs de comportement suivis d'une évaluation quantitative du poids de ces facteurs.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)	Remarques
Objets	Méthodes de prévision à court terme	Superposition, enquêtes, inductions causales, calculs statistiques	

Conditions d'énonciation	Ici, difficulté à modéliser explicitée		
Concepts			
Théories	Marketing avant la lettre		

[41 bis] - « Logique du développement des échanges internationaux – Logique de l'évolution des professions »

Références

N° répertoire biblio : **[41]**

Titre : Fonctions et tâches de direction générale – chapitre 4 : prospective

Auteur : Octave Gélihier

Date : 1963

Editeur / Revue : Hommes et techniques

2 – Résumé / idées clés

Paradoxalement, c'est dans le chapitre consacré à la « prévision à très long terme » que la problématique de l'attitude stratégique de l'entreprise est abordée, sous deux angles successifs :

1°) La nécessité d'atteindre, pour chaque produit, une **masse critique**, nécessité plus ou moins prégnante selon la génération industrielle à laquelle appartiennent les biens de la firme.

2°) La **phase de vie** dans laquelle se trouve la profession appartient de l'entreprise, sur le territoire national d'une part et à l'étranger d'autre part (qui se limite, pour certain cas, aux pays étrangers « développés »), ce qui se traduit par des univers concurrentiels différents

ANGLE 1°) : MASSE CRITIQUE ET GENERATION INDUSTRIELLE (STRATEGIES DE « 1ER DEGRE », INDEPENDANTES DE L'ATTITUDE STRATEGIQUE SUPPOSEE DES AUTRES ACTEURS)

Tout d'abord, les univers de choix stratégiques énoncés par Gélénier s'inscrivent dans une théorie économique que l'on peut résumer comme suit : « On peut, dans chaque pays, distinguer 5 secteurs de production qui représentent « l'ordre de succession chronologique des différentes productions dans un même pays » p. 56. chacun de ces secteurs est régi par des lois d'évolution particulières qui modulent l'importance du facteur « masse critique » sur les chances de succès d'une firme ou d'un produit. Gélénier n'a pas mis graphiquement cette loi en tableau. Nous l'avons fait pour plus de concision :

Secteur de Production	Industries du secteur	Importance de la masse critique	Tropisme géographique (ma formulation)
Agriculture		Progression « irrésistible » de la productivité, baisse des prix	Accroissement de productivité très faible dans les pays sous-développés, inégal dans les pays en transition.
Extraction	(matières premières minérales)	Accroissement de productivité, Baisse des prix. Représentent un % décroissant de la production mondiale ou du commerce mondial, à l'exception du pétrole, qui maintient son %	Remplacement par des produits synthétiques de la 3 ^e génération (pétrochimie, détergents, plastiques...)
Première génération industrielle	Industries à techniques simples et équipements relativement peu coûteux : textile, chaussure, machine à coudre, bicyclette, etc.	Croissance modérée	Tendance à émigrer des pays développés vers les pays en transition. Ex : industrie cotonnière : Manchester puis Hong kong puis Calcutta.
Deuxième génération industrielle	Industries plus évoluées telles que : acier, automobiles, matériel de chemin de fer, navires, optique, électroménagers, industries alimentaires modernes, équipement militaire léger, machines-outils simples, etc.	Croissance rapide, sous l'influence de deux facteurs contradictoires : 1°) élévation des « masses critiques » qui pousse à la concentration des unités de production dans les pays développés	2°) Migration vers les pays en transition, imposée, faute de masse critique, par des mesures douanières et contingentaires visant à stimuler l'industrialisation locale (construction navale, sidérurgie, raffinage de pétrole, chaînes de montage d'automobiles...)
Troisième génération industrielle	Industries de haute technicité : matériel aéronautique, radars, fusées, armement moderne lourd, biens d'équipement complexes, engineering, toutes productions à « haute teneur en matière grise », industrie chimique moderne.	Constante élévation des masses critiques, d'où concentration des unités de production et élargissement des zones d'échange libres (Marché Commun, etc.)	Localisées dans les pays développés (haute technicité et gros marchés), exportation dans le monde entier sans obstacle douanier important.

Partant de là, les impératifs stratégiques que doit respecter une entreprise française sont les suivants :

a) de façon générale

- Une production n'est saine que si elle atteint la compétitivité internationale, l'international étant entendu comme « une aire géographique de concurrence qui peut être différente pour chaque produit » p. 63
- La position d'un producteur n'est solide que s'il est de taille à se mesurer au concurrent le mieux placé : ce qui exige souvent qu'il n'ait **pas une production inférieure au tiers** de celle du concurrent.

Ce « théorème » induit deux corollaires :

- **Il vaut mieux concentrer que saupoudrer** : « pour beaucoup d'entreprises, il est plus sain de concentrer son effort sur une gamme réduite, que l'on exporte dans le monde entier, que de livrer un peu de tout au marché national, sans avoir la « masse critique » sur aucun produit.
- **Il faut croître avant de s'internationaliser** : « Notons que l'obtention ou la conservation de la dimension critique à l'échelle internationale est la principale raison des concentrations d'entreprises par fusions, absorptions, etc. : souvent le préalable nécessaire à une stratégie internationale efficace. » p. 63

b) Traduite dans le contexte de chaque secteur de production, l'attitude saine de l'industriel devient (mise en tableau des pp. 63 à 64):

Secteur de production	Attitudes possibles
Première génération industrielle	<ul style="list-style-type: none"> – Soit reconversion complète (à éviter, si possible) – Soit abandon des fabrications banales (non compétitives) pour des fabrications spéciales, nouvelles, difficiles, pouvant être exportées – Soit transfert de la production dans un autre pays
Deuxième génération industrielle	<ul style="list-style-type: none"> – Couvrir par exportation le marché des pays développés – Couvrir par fabrication locale le marché (protégé) des pays en transition très gros ou bien placés pour un proche décollage – N'exporter ou investir dans les pays sous-développés loin du décollage que dans la mesure où ces opérations ont une rentabilité normale sans expansion locale notable.
Troisième génération industrielle	<ul style="list-style-type: none"> – Exportation dans tous les pays (peu de protection) – Parfois exportation liée à fabrication partielle sur place sous licence avec assistance technique – Ou à l'extrême, seulement licence et assistance technique (position fragile s'il n'y a pas de lien financier)

Gélinier nous offre au passage un peu de « théodicée » industrielle, bien loin des controverses actuelles sur les délocalisations :

« le personnel rendu disponible par les industries de la première génération qui transportent leur production à l'étranger, est absorbé par l'expansion des industries de la deuxième et de la troisième génération qui se développent à un rythme rapide : le plein emploi est ainsi maintenu avec amélioration de la « qualité » des emplois. » p. 64

ANGLE 2°) PHASE DE L'EVOLUTION DE LA PROFESSION

« Face aux évolutions [des marchés, des produits, des techniques], l'entreprise n'est pas isolée, elle vit et agit dans le contexte d'une profession groupant ses concurrents directs, et de professions voisines, dont les caractéristiques et la structure ne cessent d'évoluer » p. 65

- a) description des phases de la vie des professions
- Ces phases sont les suivantes :
 - Phase A : Dispersion statique (routine traditionnelle)
 - Phase A bis : Dispersion satellisée
 - Phase B : Transition
 - Phase C : Concentration dynamique
 - Phase D : concentration statique (palier de stagnation)
- b) définition de « stratégies-types » « esquissées pour quelques cas schématisés »

	Etranger Phase A	Etranger Phase B	Etranger Phase C	Etranger Phase D
France Phase A	Faire évoluer profession ou changer de métier	Prendre la tête en France suivant modèle étranger. S'il y a lieu, absorber d'autres entreprises françaises pour se rapprocher de la masse critique		
France Phase B		Stratégie défensive : alliance avec entreprise étrangère plus évoluée (phase C), afin d'accéder plus vite à la compétitivité internationale		
		Stratégie offensive : s'implanter rapidement dans des pays moins avancés (phase A), en prenant la tête de leur évolution, et acquérir ainsi une masse internationale qui permet d'accéder à la phase 3 (sic !) en toute indépendance		
France Phase C		Stratégie offensive en direction des pays en phase B ou en direction des pays en phase C		
France Phase D			S'efforcer de s'inspirer des exemples étrangers pour secouer la sclérose de sa profession en France ... si nécessaire recourir à l'assistance de groupes étrangers	

3 – Remarques

Ces énoncés stratégiques suscitent tout d'abord la question de leur fonction :

1°) **On n'est pas face à des mécanismes de preuve.** Il s'agit de là de recettes à appliquer sans aucune démonstration économique ou statistique visant à prouver leur bien-fondé. L'utilité d'énoncer de telles recettes ne réside certainement pas dans leur application telles quelles, mais se situe probablement à un autre niveau : par exemple, prouver l'intérêt, la possibilité qu'il y a, pour l'entreprise, de rationaliser les questions auxquelles répondent les recettes et à y trouver sa propre ligne de conduite.

2°) **Il n'y a pas non plus recherche de systématisme,** ni même simplement de compatibilité d'ensemble. Par exemple, on ne cherche pas à savoir dans quelle mesure il pourrait y avoir un recouvrement entre la première grille de catégorisation des secteurs industriels (taille des masses critiques par génération industrielle) et la seconde (type de jeu concurrentiel exprimé sous la dimension concentration).

3°) L'absence de systématique est à remarquer au sein même de la seconde recette décisionnelle proposée. Celle-ci se présente en effet comme un ensemble de décisions à prendre en fonction des valeurs prises par deux variables (Phase industrielle France, Phase industrielle Etranger), c'est pourquoi il a été possible de les présenter ici sous la forme d'un tableau à double entrée (ce que n'a pas fait Gélénier). On constate alors que **le tableau présente des cases vides** : Gélénier n'a pas pris le soin d'aborder l'ensemble des combinaisons possibles, ne serait-ce que pour justifier qu'elles sont improbables ou ne méritent pas d'être traitées.

4°) En quoi peut donc consister la fonction d'une liste de « recettes stratégiques » qui n'est ni fondée économiquement ni close d'un point de vue argumentatif ? S'il ne s'agit pas de déterminer le choix stratégique qui doit être réellement effectué par l'entreprise, selon sa position dans le tableau des situations énumérées, peut-être la fonction de ces énoncés stratégiques est-elle beaucoup plus indirecte : par exemple faire simplement la preuve au dirigeant lecteur de l'importance de se doter d'une stratégie explicite, par exemple à l'aide de consultants qui ont fait la preuve écrite qu'ils savent réfléchir sur ce genre de sujets.

4 – Antériorités et postérités du document

La combinatoire du tableau 2°) est directement reprise de l'article publié par Claude Charmont en 1959 dans *Hommes et techniques* : « Définition d'une stratégie devant le marché commun ». Elle partage avec elle son caractère non systématique.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Décision d'exportation / non exportation, implantation ou cession de licence Décision de concentration, d'alliance, d'implantation	Evolution du nombre d'entreprises du secteur (dispersion statique / dynamique)
Conditions d'énonciation	« Safari en pays stratégique » : narration illustrative, à fonction de suggestion indirecte	
Concepts	Génération industrielle Phase de vie de la profession (logique concurrentielle)	-Biologie du développement (Métaphores)
Théories		

[41 ter] - « Goulots limitatifs de l'expansion rentable »

Références

N° répertoire biblio : [41]

Titre : Fonctions et tâches de direction générale – Chapitre 9 :
Eléments pour l'élaboration de la politique générale d'une
entreprise, pp. 151-158

Auteur : Octave Gélinier

Date : 1963

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

En tête de chapitre Gélinier précise qu'il ne prend en considération « que le cas des entreprises dont le but fondamental et le critère de réussite à long terme est l'expansion ». Car pour elles « il est possible de définir un certain nombre de règles assez précises ».

Gélinier décrit trois « goulots limitatifs de l'expansion rentable », qui sont l'occasion d'énoncer plusieurs « règles de la logique de croissance des entreprises » :

1°) Le goulot marché (ou concurrence)

Une véritable opportunité de développement rentable est toujours la conjonction d'une cause externe (offerte par l'évolution du marché et des technologies) et d'une cause interne (besoin d'assurer le plein emploi de certaines ressources excédentaires de l'entreprise)

Discerner et saisir les opportunités concerne au plus une équipe de cadres ou un ensemble de services d'état-major. Ainsi, même sur ce volet relatif au marché « le véritable goulot se situe au niveau de l'insuffisance de direction. »

2°) Le goulot financier

La problématique n'est pas la même selon que l'entreprise accepte ou non le recours sans limite à l'augmentation de capital avec apport d'argent frais par de nouveaux actionnaires.

-> Le dilemme est présenté sous la forme d'une position inconditionnée de l'entreprise, et sous celui du caprice d'un dirigeant.

3°) Le goulot direction et cadres

remarque a) : la croissance en capacité de l'équipe de direction est vue comme un goulot fondamental à long terme [d'où l'intérêt des consultants]

remarque b) : Gélinier croit en un rendement croissant de la technostructure : « la démographie des cadres dans une entreprise en croissance n'est pas en équilibre, la croissance de qualification des jeunes excédant largement les besoins de remplacement » La croissance d'une équipe de cadres, synchronisée avec celle de l'entreprise, « semble être normalement de l'ordre de 10 à 15% par an ».

Gélinier tire de ces « règles » trois « corollaires » :

« Corollaire 1 » : « Dans les professions en expansion, les grosses entreprises étant trop occupées [...] il se crée dans le tissu économique des interstices par lesquels les nouveaux venus plus petits pourront prendre place dans la profession. [Gélinier]

« Corollaire 2 » : Une équipe de direction requérant des « services spécialisés d'état major [...] spécifiques et hétérogènes », « la croissance spontanée des qualifications a toutes chances de produire des ressources déséquilibrées par rapport aux besoins : surtout dans les entreprises de dimensions modestes ».

« Corollaire 3 » : Il est impossible d'obtenir à chaque instant des qualifications équilibrées, d'où l'intérêt de « programmer le déséquilibre ». Gélinier cite comme exemple la sidérurgie. Il présente aussi une sorte de plan quinquennal d'entreprise dans lequel la rationalisation de la production n'intervient que la 5^e année.

3 – Remarques

La restriction aux entreprises qui visent la croissance à long terme (le profit étant pensé comme un objectif qui se confond avec celui de la croissance à long terme) permet à Gélinier d'ancrer sa réflexion dans la théorie d'économie industrielle dont il dispose : celle d'ET Penrose ([43]). Cette référence est d'autant plus indispensable que l'opinion courante va probablement à l'encontre d'une croyance au rendement croissant des équipes de direction. En témoigne le succès, alors récent, de l'ouvrage de Parkinson [21], dénonciation féroce des travers bureaucratiques des grandes organisations.

Avec le « corollaire 1 », théorie des « interstices économiques » tirée directement de Penrose, Gélinier sauve la morale de l'entreprise à visée monopolistique. Cette tension entre la stratégie d'entreprise comme recherche de rentes de monopole et la théorie libérale des marchés trouvera plus tard d'autres solutions : ultérieurement c'est l'argument de la maturité ou du relais technologique qui sera utilisé.

4 – Antériorités et postérités du document

Il s'agit ici d'une pure et simple reprise de l'ouvrage d'ET Penrose de 1961 [43], dont Gélénier a élogieusement préfacé l'édition française. Notamment, le corollaire 1 qui théorise la viabilité des PME dans les « interstices » laissés libres pas les grandes entreprises avait fait l'objet d'une mention spéciale dans cette préface.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation	Remarques
Objets	Les ressources de l'entreprise et leur croissance.		
Conditions d'énonciation	Manuel didactique pour praticiens		
Concepts	Services productifs, interstices économiques	Copie de Penrose	
Théories	Croissance à long terme de l'entreprise, théorie du déséquilibre maîtrisé		

[41.4] - « Stratégies-type de développement »

Références

N° répertoire biblio : [41]

Titre : Fonctions et tâches de direction générale – Chapitre 9 :
Éléments pour l'élaboration de la politique générale d'une
entreprise, pp. 158-169

Auteur : Octave Gélinier

Date : 1963

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

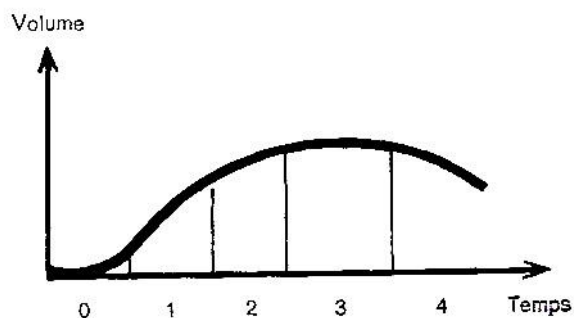
2 – Résumé / idées clés

On a ici un document fondamental, témoin de ce qu'il est possible de produire, dès 1963, en matière de théorie du choix stratégique, à partir d'un matériel théorique encore élémentaire issu de l'économie industrielle.

Gélinier établit une typologie de situations et de réponses stratégiques adéquates selon les valeurs prises par les 8 variables suivantes (les croisements entre variables ne seront examinés que pour les variables 1 et 2, par le « tableau de reconversion permanente de M. Sadoc ») :

1°) Age du produit

Cette variable donne lieu à un nouvel exposé de courbe de cycle de vie du produit :



2°) Type de concurrence sur le marché

3°) Intensité du capital et de la recherche : « droit d'entrée » de la profession

4°) dimension absolue et relative (par rapport à la « masse critique »)

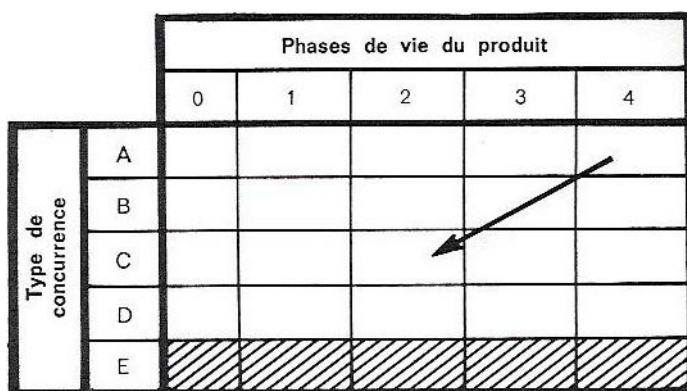
5°) Degré de saturation de la gamme, et d'intégration de la production

6°) Rentabilité actuelle et réserves de financement

- 7°) Déséquilibre dans les ressources
- 8°) taux de croissance générale de l'économie.

Le croisement entre les variables 1°) et 2°) présente un intérêt double :

- D'une part il s'agit d'une véritable logique de gestion de portefeuille stratégique avant la lettre, telle que la développera le BCG dans les années 70 par sa célèbre « matrice ».
- D'autre part c'est la seule représentation « matricielle » que nous ayons pu relever avec une telle antériorité historique. En effet, on est bien, avec ce schéma, en présence d'une utilisation de l'espace à deux dimensions pour générer du sens, comme en témoigne la présence d'une flèche « diagonale » :



Nous avons retracé les propositions de Gélinier en les resituant dans le tableau de synthèse ci-dessous. Une colonne supplémentaire a été ajoutée pour rappeler quelles sont les formulations théoriques plus récentes qui traduisent de nos jours les stratégies types inventées par Gélinier et ses contemporains :

Variable	Valeurs possibles	Réponses stratégiques	Traduction en concepts stratégiques ultérieurs
Age du produit	0 : découverte et expérimentation, croissance lente, forte mortalité	Si produit unique, se faire acheter par une entreprise ayant atteint sa maturité	Courbe en « S » des technologies (Arthur D Little)
	1 : décollage et croissance très rapides	Prix de vente élevé, effort technique important financé par la marge brute, effort commercial important, équipement aussi léger que possible (procédés non stabilisés)	
	2 : croissance soutenue à taux de 7 à 10% par an	Equipment optimum, industrialisation des procédés, parfois concentration	
	3 : maturité : croissance du produit diffère peu de celle de l'économie générale	Rationalisation et productivité, prix de vente compétitifs, recherche et expérimentation d'idées de diversification	

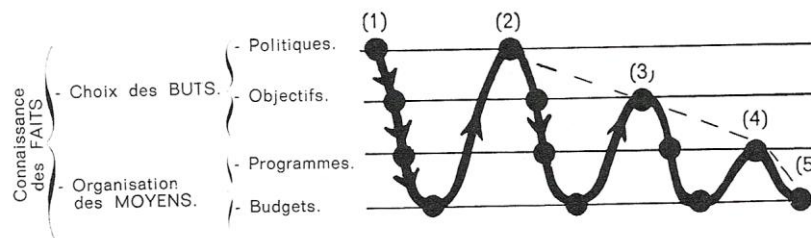
	4 : déclin absolu, ou relatif (par rapport à l'économie en général)	Diversification ou reconversion	
--	---	---------------------------------	--

Type de concurrence sur le marché	A : concurrence parfaite	Essayer d'en sortir, en accédant aux positions B, C ou D	Marché compétitif pur (= impasse concurrentielle)
	B : Oligopole (produits non différenciés)	Recherche d'une avance sur le plan des procédés, ou d'une intégration, recherche d'ententes évitant duplication des investissements, si les procédés sont stabilisés Recherche d'une intégration aval se prêtant à la création de produits différenciés C, D Eviter de tomber en dessous de la masse critique	Marché de coût / volume
	C : concurrence monopolistique (oligopole entre produits différenciés)	Maintenir son avance sur les plans : technique (recherche, commercial (publicité), dimension (investissements)	Idem + niche
	D : monopole temporaire	Idem C	Niche
	E : Monopole permanent	Faire face à une réglementation paralysante ?	
Combinaison des deux variables précédentes		Tableau de reconversion permanente de M. Sadoc	Portefeuille stratégique (cf. matrice BCG)
Intensité du capital et de la recherche : « Droit d'entrée » de la profession	Faible : concurrence de type A	Entrée en B/ beaucoup de capital Entrée en C et D : beaucoup de technique	Segmentation stratégique (selon les produits) Porter : barrières de coût / volume
	Forte : concurrence de type B, C, D		
Dimension relative (ordre de grandeur des séries sur lesquelles on peut amortir les efforts techniques et commerciaux / concurrents)	En dessous de masse critique (10% du marché si moyennement concentré)	Entreprise non dominante : effort maximum de croissance, éventuellement limitation de la gamme des produits pour concentrer toutes les ressources sur le produit à pousser, éventuellement, concentration sur un « interstice », ou abandon d'autonomie et rattachement à un groupe plus vaste.	Porter : « Focus » (spécialisation)
	Au dessus de masse critique	Entreprise dominante : importantes dépenses de recherche technique, de promotion commerciale et d'investissement	Porter : barrière de coût/volume
Dimension absolue	Grandes entreprises	N'aborder que les productions à forte intensité du capital ou de la technique, et à masse critique élevée	Porter : barrière de coût/volume
	Petites entreprises	Recherche une position C ou D pour un produit à faible masse critique, mais à forte intensité de recherche : opportunité interstitielle	Porter : « Focus », niche

Degré de saturation de la gamme, et d'intégration de la production (Les différentes réponses stratégiques sont ici une traduction du « principe de proximité » et il s'agit de gérer une « écurie de produits »)	Produits aux phases 1 et 2 de leur vie	Expansion par ces produits, sans diversification	Si écurie de produits situés simultanément aux phases 1, 2, 3 et 4 : cf. matrices d'activité et « vaches à lait »
	Gamme et intégration saturées, phase 3, masse critique atteinte	Diversification vers une autre gamme	
	Gamme et intégration non saturées, phase 3	Compléter la gamme ou l'équipement	
	Gamme et intégration saturées, phase 3, masse critique non atteinte	Spécialisation ou diversification selon conditions de fait	
Rentabilité actuelle et réserves de financement	Rentable, sans réserves de financement	Taux de croissance = TR net du capital investi ou augmentation de capital	Théorie de la création de valeur
	Rentable, avec réserves de financement	Possible de réaliser Plan d'investissement long terme sans rentabilité immédiate	
	Non rentable, avec réserves de financement	Effectuer seulement des investissements à rentabilité rapide	
	Non rentable, sans réserves de financement	Redresser gestion si inefficace, ou réorienter à investissement faible, ou céder l'affaire	
Déséquilibre dans les ressources	4 dimensions, 6 vecteurs typiques		Stratégies d'alliance ou de concentration
Taux de croissance générale de l'économie	Expansion rapide	Grande entreprise : produits existants Petite entreprise : interstices	Stratégies de globalisation
	Faible croissance (sans exportation)	Grande entreprise : diversification proliférante Petite entreprise : stagnation inévitable	

En conclusion Gélinaud précise que la garantie du succès à long terme pour une entreprise, tenant compte de ce qui précède, consiste à disposer « d'une ou plusieurs « bases techniques » larges et relativement inexpugnables, à partir desquelles elle peut adapter ou élargir ses activités dans un milieu incertain, changeant et concurrentiel. » C'est ici une façon d'anticiper la « théorie du cœur de métier ».

Signalons enfin que, pour introduire le chapitre 13 consacré à « l'élaboration pratique des politiques, objectifs, programmes, budgets » (p. 219), Gélénier se montre une fois de plus pionnier en visualisant dans un espace à deux dimensions la progression d'un processus de décision itératif (ce dernier terme n'est pas employé, Gélénier parle de « mouvement d'aller et retour ») :



Il est remarquable que cette théorisation d'un processus de décision, avec son caractère itératif particulièrement adapté aux délicats thèmes stratégiques, n'ait pas fait l'objet d'une exploitation spécifique au sein des chapitres consacrés à la stratégie. Celle-ci fait l'objet dans l'ouvrage de Gélénier d'une problématisation du point de vue exclusif du « bon » choix stratégique et non du « bon » processus de décision.

3 – Remarques

1°) Il est remarquable qu'ici Gélénier, avec un corps d'hypothèses minimaliste sur les données d'environnement et de ressources de l'entreprise, parvient à produire l'ensemble des manœuvres stratégiques proposées par les théories de Porter sur l'avantage de concurrentiel ou les théories d'équilibre de portefeuille des années 1970 proposées par le BCG, McKinsey et ADL.

Cela tendrait à prouver que ces théories, si utilisées, sont des « théories faibles » au sens de la faiblesse des hypothèses qui sont nécessaires pour les produire. Ces hypothèses sont simplement celles de l'économie industrielle des années 50-60, avec :

Côté référence à ET Penrose, l'approche « ressources orienté », la technologie étant incluse dans ces ressources, comme le montre la conclusion du chapitre.

Côté référence à J. Houssiaux, l'approche « rente de monopole ».

On peut en déduire également que, les variables de ressources et de rentes n'étant pas indépendantes, la façon dont ces théories ultérieures se démarquent l'une de l'autre est purement rhétorique : le procédé de distinction entre les théories consiste à mettre en avant, comme variable cardinale dans l'espace des choix, l'une ou l'autre des variables liées, ce qui change la présentation mais laisse pour l'essentiel identique l'efficace de la théorie.

2°) Une fois de plus, si ici Gélinier a fait preuve de méthode, il n'a pas procédé par systématisme. En effet, à aucun moment, si ce n'est en croisant les variables 1°) et 2°), il n'est question d'évaluer la compatibilité entre les « stratégies –types » issues de l'étude de variables différentes, pour peu que l'entreprise se prête à être étudiée parallèlement selon chacune d'entre elles. Il n'est pas non plus proposé d'évaluer en termes de choix de stratégies-types la fécondité de croisements entre toutes les variables. Enfin, le spectre des valeurs prises par chacune des variables sous-tendant les choix ne fait l'objet d'aucune justification.

On est tenté d'en déduire deux choses :

- a) Comme les précédentes productions de Gélénier, ce document a pour but de prouver qu'une recherche méthodique de stratégie par l'entreprise est indispensable, puisque, selon les situations, les choix pertinents, aux conséquences par ailleurs lourdes pour l'entreprise, peuvent s'avérer diamétralement opposés. Mais l'ambition de l'exposé s'arrête là. Son **absence de systématisme** prouve que l'auteur ne se sent pas obligé de déterminer quelles seraient réellement des stratégies-types « génériques » applicables à toute entreprise selon un schéma préétabli de catégorisation. Par cette limitation de son ambition, il se distingue des énoncés ultérieurs de Porter et des cabinets anglo-saxons. Le consultant Gélénier lui, renvoie à des calculs *ad hoc* le soin de trancher, dans chaque entreprise, entre les options ouvertes par chaque raisonnement qualitatif concurrent : « Il serait possible de considérer des situations de plus en plus spécifiques en combinant de diverses façons les facteurs 1, 2, 3, 4, 5, 6 examinés jusqu'ici : dans la plupart des cas nous verrions apparaître, soit une ligne d'action s'imposant logiquement, soit plusieurs lignes d'actions alternative entre lesquelles le choix doit être éclairé par une analyse ultérieure des faits et chiffres. » (p. 168) Il « vend » ainsi, non une théorie du bon choix stratégique, mais la faisabilité d'un algorithme de recherche de ce bon choix.
- b) Se contenter de prouver que des « stratégies-types » sont pensables, cela n'est guère envisageable que si l'on ne subit pas de concurrence sur le marché de la théorie de bon choix stratégique. Cela tendrait à **renforcer l'idée que la rareté des énoncés consacrés au management stratégique est bien réelle**, et ne relève pas seulement des inévitables lacunes de notre recensement documentaire.

4 – Antériorités et postérités du document

Gélénier fait explicitement référence à deux universitaires spécialistes de l'économie industrielle.

1°) La théorie de la croissance de l'entreprise d'ET Penrose permet d'effectuer le lien entre taux de croissance de l'économie, taille de l'entreprise et choix stratégique. L'ouvrage est également directement cité pour son concept de « base technologique inexpugnable

2°) La théorie du pouvoir de monopole de Jacques Houssiaux sert de fondement à l'étude de la dimension « type de concurrence sur le marché ».

5 – coordonnées archéologiques

cf. section 2 de la présente monographie

[131] - « La stratégie de l'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [131]

Titre : La stratégie de l'entreprise

Auteur : Henri TABOULET

Date : 1967

Editeur / Revue : Revue Analyse et Prévision, 1967, pp. 183-212

2 – Résumé / idées clés

Eu égard à la longueur et à l'importance de cet article, que nous allons traiter pas à pas, il a été jugé indispensable ici, après en avoir rappelé le plan, de formuler nos remarques et repérer les marqueurs archéologiques au fil de l'exposé linéaire des thèses de Taboulet.

1°) Plan de l'article :

Introduction

A. Evolution des problèmes de direction

B. Définitions

C. Exemple de formulation d'une stratégie d'entreprise

I. Le problème actuel de la formulation de la stratégie de l'entreprise

A. L'accélération du progrès technique

A.1. Diminution de la durée de vie des produits

A. 2. Accélération des changements technologiques

B. L'économie des grands espaces

C. Nécessité d'une formulation précise de la stratégie de l'entreprise

II. Repères méthodologiques pour l'inventaire des stratégies

A. Diagnostic du milieu

A.1 La demande

A. 2. L'offre

A.3. Politique de produit

B. Diagnostic de l'entreprise et de ses potentiels

B.1 Les éléments du potentiel de l'entreprise

B. 2 L'évolution dans le temps du potentiel de l'entreprise

C. Dimension de l'entreprise et stratégie

III. Critères d'évaluation et de comparaison de stratégies

A. Les critères traditionnels

B. Le critère de rentabilité des capitaux engagés

C. Les critères indirects d'évaluation d'une stratégie

D. L'analyse de quelques stratégies illustres

Conclusion

Annexe I. Liste de contrôle pour l'étude d'une stratégie

Annexe II. Les politiques générales d'une grande entreprise

Annexe III. Stratégie et recherche opérationnelle

Annexe IV. Du phénomène d'économie d'échelle au concept de synergie

Annexe V. Un schéma cybernétique « stratégie contrôle »

2°) Résumé et commentaires

Introduction

A. Evolution des problèmes de direction

Il s'agit d'un panorama de l'état de l'art destiné à susciter chez le dirigeant sa propre réflexion de type stratégique :

« La seule ambition de notre étude est de donner au lecteur courageux l'occasion de réexaminer la stratégie globale de son entreprise, de déclencher des réflexions qui lui permettront de faire le point sur ce problème crucial, et peut-être de voir comment l'aborder dans son entreprise. » p. 184

Idée exposée	Référence, implicite ou explicite
<p>La stratégie n'est pas une réflexion constante des dirigeants, qui « sont tentés d'admettre implicitement que les grandes orientations qu'ils ont choisies sont les meilleures ». Conséquence : « ils consacrent la totalité de leur attention à traiter les affaires courantes ».</p>	<p>ANSOFF 1966 (implicite)</p>

<p>Trois étapes du management dans les entreprises françaises :</p> <p>1945-1955 : mise en place de techniques d'organisation</p> <p>1955-1965 : Mise en place de gestion prévisionnelle, de programmes annuels et de plans à long terme</p> <p>Actuellement : repenser ou préciser la stratégie de l'entreprise</p> <p>« La stratégie n'est pas une science exacte, mais un art reposant sur les qualités personnelles des dirigeants »,</p>	<p>Déclaration du DG de Thomson-Brandt</p> <p>Référence à l'art militaire, où la stratégie n'a pas dégagé de règles infaillibles : l'ensemble des généraux ne parvient pas à gagner plus de la moitié des batailles.</p>
---	--

B. Définitions

Idée exposée	Référence, implicite ou explicite
<p>On utilise en entreprise le mot stratégie de façon abusive, pour simplement parler d'actions ou de sujets importants ou essentiels, de même pour ce qui concerne l'économie nationale, au niveau de ses dirigeants politiques.</p> <p>Proposition de définition : « nous dirons que la stratégie de l'entreprise est la réponse cohérente que donnent ses dirigeants à la question : Quelle entreprise voulons-nous devenir ? » (p. 184)</p> <p>« Il n'y a pas de direction véritable de l'entreprise sans une direction par les objectifs », et à ce titre, la stratégie « sert d'élément fédérateur et de moyen de coordination de toutes les activités de la gestion ». « C'est grâce à cette synthèse que les efforts exercés dans les différents domaines pourront <i>converger</i>. »</p> <p>Parmi les notions de finalité, de vocation (Drucker), de politique générale et de plan à long terme, « la notion la plus proche du concept de stratégie est celle de politique générale ; il s'agit en fait de deux formulations complémentaires des intentions d'ensemble de la direction. »</p> <p>Aux Etats-Unis, la préoccupation pour l'interne, puis pour l'externe, alternent de façon cyclique, et de plus en plus rapidement</p> <p>Tactique et stratégie sont interdépendantes. On attribue souvent à des erreurs d'exécution les conséquences d'erreurs stratégiques.</p> <p>La croissance économique est faite de destruction créatrice. Stabilité ne signifie donc pas sécurité. Il convient d'être attentifs aux « signaux avertisseurs » de l'environnement, aux « faits porteurs d'avenir ».</p> <p>L'inspiration d'ANSOFF est issue de la théorie des jeux de NEUMANN et MORGENSTERN. Il propose une étude économique de la décision stratégique de l'entreprise, comme options de produits et marchés.</p> <p>D'où une nouvelle définition de la stratégie tirée explicitement d'ANSOFF : « <i>c'est le choix réfléchi des grandes options fondamentales prises par la direction et</i></p>	<p>Référence explicite à MILLER, 1966, <i>Objectives and standards : an approach to planning and control</i>, American Management Association</p> <p>Références explicites à « l'école de Harvard » pour la politique générale et à Carnegie Tech. pour « le souci d'intégration optimum de l'entreprise dans son milieu économique (ce qui est, sans le dire, la définition de ANSOFF).</p> <p>Référence explicite à CHANDLER (Strategy and structure)</p> <p>Référence explicite à Clausewitz, et implicite à ANSOFF !</p> <p>Référence explicite à Schumpeter et ANSOFF</p> <p>Référence explicite à ANSOFF, mais le volet « science politique » de son ouvrage est occulté. Par ailleurs, Taboulet signale que les définitions de STEINER (Californie) et ANTONY (Harvard, actuellement secrétaire adjoint à la défense</p>

<p><i>concernant l'insertion optimum de l'entreprise dans le milieu économique : ces options devant assurer sa survie, son développement et sa prospérité.</i> » p. 186</p> <p>Une déclaration « hors sujet » dans cette série de définitions : « notre analyse postule que l'entreprise doit être un pôle du développement économique »</p> <p>Enfin, le champ d'étude est circonscrit à certaines situations d'entreprise :</p> <p>« Par la suite nous étudierons dans le contexte de la Communauté économique européenne la stratégie globale des entreprises industrielles. Ce qui est le cas le plus difficile, mais aussi le plus général. »</p>	<p>des Etats-Unis) sont voisines.</p> <p>? contexte idéologique capitalisme / communisme ?</p> <p>cf. Charmont et Gélienier : est-ce une pure convergence de vues ?</p>
--	---

Remarques sur ce paragraphe :

(i) L'usage quasi-exclusif d'ANSOFF comporte deux caractéristiques :

- 1° il est masqué par l'appel à des références collatérales, chargées de donner une plus grande épaisseur quantitative aux citations explicites. On ne discute pas de la théorie singulière d'un auteur singulier, mais, comptant sur une sorte d'effet de masse idéologique, on parle de ce que font et disent « les Américains. »
- 2° on constate une sorte de quiproquo à propos des intentions d'ANSOFF : son approche est présentée comme une théorie économique de la décision, faisant référence en outre à la théorie des jeux. Or, s'il y a bien des jeux d'acteurs que les processus normatifs d'ANSOFF sont censés orienter dans le bon sens, cet auteur déclare clairement que son approche relève de la théorie politique de la décision en entreprise développée par Cyert et March. Cet aspect politique, avec toute la dimension conflictuelle qu'il sous-tend, est totalement occulté ici par l'auteur français.

(ii) Le caractère « fédérateur » de la stratégie pour le management de l'entreprise est affirmé avec insistance. Affirmation à comparer avec l'étude empirique contemporaine réalisée par des économistes industriels (cf. [120] *La perception politique générale, enquête dans six entreprises françaises*, revue de l'ISEA, avril 1968), qui tendrait plutôt à établir le contraire. Ainsi, plus qu'un fait

avéré, c'est le seul vœu d'une maîtrise de la technostructure par ses dirigeants qui est ici exprimé.

B. Exemple de formulation d'une stratégie d'entreprise

Une liste d'objectifs chiffrés sert de matière à la description des « principales options fondamentales que doivent trancher des décisions stratégiques :

- Option diversification
- Option spécialisation (ces deux premières options sont considérées comme « deux évolutions inverses relative à la *politique de produit* »)
- Option clientèle : type de client et limite géographique
- Option dimension (sic !)
- Option mode de croissance (c'est-à-dire interne ou externe)

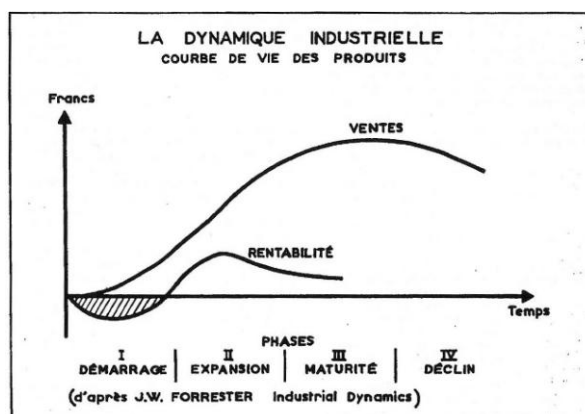
I. Le problème actuel de la formulation de la stratégie dans l'entreprise

En préambule à cette première partie, Taboulet ressasse l'éternel refrain de la « mutation radicale » : « De grandes mutations transforment radicalement le milieu économique traditionnel : l'accélération du progrès technique, la croissance économique et la compétition internationale croissante » p. 187

A. L'accélération du progrès technique

A.1. Diminution de la durée de vie des produits

La notion de cycle de vie des produits est rappelée. Avec toutefois une innovation : on prend pour indicateur de mesure à la fois la courbe des ventes en fonction du temps et celle de la rentabilité.

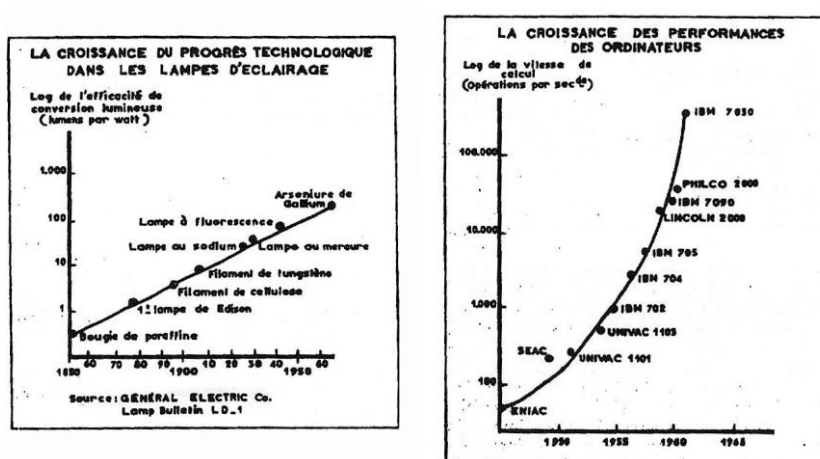


Puis, un certain nombre de données de type statistiques étayent l'idée d'une diminution de cette durée de vie sous la pression des changements technologiques.

Enfin, ces changements technologiques sont présentés comme « une chance et une promesse pour l'entreprise qui [les a créés] », car celle-ci peut « desserrer la pression que la concurrence exerce sur les prix, bénéficier de courants ascendants qui développeront les ventes, et améliorer sa rentabilité puisque de bons brevets peuvent conférer une rente de monopole pendant quelques années. »

A.2. Accélération des changements technologiques

Il s'agit d'une illustration qui prolonge le paragraphe précédent par le raccourcissement des durées d'industrialisations, entre le téléphone et les lasers...



La conclusion de ce paragraphe vaut aussi pour le précédent :

Cette double accélération « provoque une augmentation des besoins de financement des entreprises », d'où la nécessité pour les entreprises de dégager de suffisamment fortes « marges d'autofinancement qui permettent de compenser le phénomène d'obsolescence par un processus de reconstitution accéléré de capital ».

En conclusion, les entreprises « ont besoin d'une gestion plus rigoureuse. »

Remarques sur le paragraphe I .A :

Le mécanisme de preuve est tout à fait étonnant : **Taboulet s'appuie quasi - exclusivement sur des statistiques (chiffres et courbes) américaines pour exposer l'idée d'une accélération du progrès technique.** Aucun ancrage dans des données françaises ou européennes n'est perceptible, **et l'on passe automatiquement de ces statistiques à des conclusions universelles supposées *a fortiori* être valables pour les entreprises françaises.**

B. L'économie des grands espaces

« Une entreprise est condamnée à disparaître rapidement si elle n'a pas une vision planétaire de l'économie mondiale, et si elle n'arrive pas à se maintenir dans la course du progrès économique par une amélioration continue de ses performances ».

Trois éléments sont mis en avant pour amener à cette conclusion :

- La croissance accélérée de l'économie française (1950-1965 à comparer à 1913-1938)
- Le traité de Rome (passage de 49 à 185 millions d'habitants)

- c) « L'internationalisation de l'économie » (statistique d'internationalisation des entreprises US)

C. Nécessité d'une formulation précise de la stratégie de l'entreprise

Une démonstration s'opère ici en deux temps :

- a) Les données d'environnement précédemment exposées montrent que l'entreprise, pour survivre, doit sans cesse effectuer des mouvements de type stratégiques : « assurer sa reconversion permanente, maîtriser et harmoniser son expansion, accéder ou se maintenir à la classe internationale. » p. 190
- b) Ces mouvements ne peuvent s'effectuer si la formulation d'une stratégie n'a pas conféré une cohérence suffisante aux actions de « ceux qui prennent habituellement les décisions importantes ». Cette cohérence doit autotiser deux choses : 1°) « permettre à l'entreprise de mieux combiner ses ressources et d'éviter de disperser ses efforts » et 2°) lui permettre de maintenir « des orientations suffisamment stables pour en recueillir les fruits ».

En résumé, « sans stratégie, une entreprise industrielle ne peut avoir de politique de recherche, de politique commerciale ou de politique de production cohérentes et dont les résultats s'ajoutent ».

L'explication de la divergence qui tend naturellement à s'instaurer entre les différents services est le manque de temps (cf. ANSOFF) : les « membres de l'équipe dirigeante » en effet sont trop souvent « convaincus que les questions courantes qui saturent leur emploi du temps doivent être traitées en priorité. »

Remarques sur le paragraphe I.C. :

Un tel exposé n'aurait pas lieu d'être sans l'existence d'une technostructure différenciée par fonctions, susceptible de générer des politiques « de recherche », « commerciale » ou « de production » non cohérentes entre elles. La fonction de la formulation stratégique est donc bien ici liée à l'émergence de cette technostructure. A un problème qui est devenu politique il s'agit de trouver une solution technique de « coordination des efforts ».

II. Repères méthodologiques pour l'inventaire des stratégies

Les parties suivantes s'inscrivent dans un processus de recherche de stratégies qui s'inscrit, classiquement, en deux étapes,

- Première étape (partie II) : « faire l'inventaire des différentes stratégies qui peuvent être envisagées »
- Deuxième étape (partie III) : « comparer ces stratégies entre elles, en s'appuyant sur des critères d'évaluation de ces stratégies »
- Une troisième étape est également envisagé : celle du « chiffrage » des conséquences futures de chaque stratégie par rapport aux critères de comparaison retenus. Malheureusement, « un tel calcul économique se révèle généralement impossible dans la pratique - sauf lorsqu'on n'envisage que l'extrapolation de la stratégie actuelle ». (p. 191)

Taboulet signale par ailleurs **l'échec de la théorie des jeux** : « malgré la beauté de la théorie des Jeux de Von Neumann et Morgenstern, on doit s'arrêter à la seconde étape, et le choix des critères qualitatifs d'appréciation en revêt une importance plus grande ».

L'inventaire des stratégies lui-même doit commencer par un double diagnostic « minutieux » des potentiels des marchés de l'entreprise d'une part et du potentiel propre de l'entreprise (conformément à la méthode LCAG développée aux USA), sachant que l'auteur juge utile de signaler que tous les deux varient dans le temps :

« Le potentiel propre d'une entreprise varie également dans le temps ».

Enfin, ce diagnostic étant réalisé, « c'est grâce à la **créativité** dans ce double diagnostic des opportunités et des ressources que les dirigeants pourront au mieux assumer leur responsabilité : développer le potentiel de l'entreprise, concentrer des ressources et les affecter à exploiter des opportunités. » p. 191

Remarques sur ce préambule :

(i) le potentiel de l'entreprise varie : on est passé à une conception labile de l'entreprise, à comparer à la conception statique que dénote, par exemple, le traité de Campion des années 1940 – 50 ([112]).

(ii) la tension entre la notion de diagnostic et celle de créativité est à relever. Elle résume celle qui traverse toute théorie stratégique en général : comment donner une légitimité technique au choix du dirigeant (connotation « diagnostic ») sans éliminer la notion de choix (connotation « créativité ») ?

II.A. Diagnostic du milieu

Il s'agit d'une « analyse *prospective* du milieu économique ».

II.A.1 La demande

Deux éléments très hétérogènes constituent ce paragraphe :
1°) Une justification de l'importance du client, et de la nécessité d'anticiper les changements d'environnement pour pouvoir s'y adapter à temps
2°) une liste des thèmes prospectifs à explorer, qui sont les changements d'ordre scientifique, démographique, économique, social et politique.

L'élément 1°) est l'occasion de rappeler deux justifications de toute démarche stratégique précédemment exposées : a) le passage sur de longues durées d'une situation stationnaire à une situation où les marchés sont changeants, b) l'appel à la mobilisation des troupes, par une citation historique lointaine : « les grandes civilisations sont celles qui ont su relever un défi, répondre à un challenge ».

Remarque :

Le caractère redondant de cet élément 1°), ainsi que le caractère très indirect de son argumentation, sont un indice d'embarras de l'auteur. Cet embarras tient probablement à la faible technicité, au caractère très générique du contenu de l'élément 2°), qui constitue une grille de prospective des marchés on ne peut plus générique, dénuée de toute notion relevant du marketing. Les articles US de la même époque, eux, présentent une précision beaucoup plus forte sur ce point, avec notamment une segmentation des marchés (cf. [37])

II.A.2 L'offre

De façon curieuse, ce paragraphe est nettement distingué du suivant, consacré aux « politiques de produits ». Il se consacre à l'étude de ce qu'on appellerait aujourd'hui la dynamique concurrentielle d'une industrie, et enchaîne sans lien logique 4 idées éparses :

1°) Référence à la « thèse séduisante » de Gélienier sur l'évolution des professions, sans en donner la teneur

2°) Intérêt d'étudier les stratégies des firmes rivales. Avec une citation qui paraît aujourd'hui bien naïve : « dans une profession toutes les entreprises n'adoptent pas la même stratégie, et cela vaut mieux, car la concurrence serait encore plus acharnée. »

3°) En particulier, cette observation peut être à l'origine de diversifications par imitation d'un concurrent : 3M se lance dans la photographie à la suite de Kodak

4°) Toute diversification se prépare par une étude du secteur où elle est envisagée, selon 4 directions, sur lesquelles Taboulet formule ce que l'on appellerait aujourd'hui des « barrière à l'entrée » et la métrique de leur « hauteur » (p. 193) :

Nature de la barrière à l'entrée	Métrique de la hauteur de la barrière
« Perspectives techniques »	« Importance de la recherche »
« Perspectives financières »	« « droit d'inscription » à payer en investissements matériels et intellectuels »
« perspectives commerciales »	« Méthodes et réseau de vente, publicité »
« pression de la concurrence »	« domination des <i>leaders</i> , et parts respectives de marché, etc. »

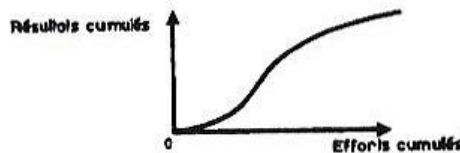
Il cite (sans le dire) les conclusions d'une étude menée par McKinsey dans Direction (juin 1966, [63]) : « L'expérience montre en effet que beaucoup d'entreprises qui échouent dans la diversification de leurs activités s'y sont insuffisamment préparées, pour avoir sous-estimé les difficultés qu'elles allaient rencontrer. » p. 193

IIA.3 Politique de produit

Ici commence à devenir prégnante une vision « ressource orientée » des stratégies d'entreprise : « la mission confiée par la stratégie à chaque produit est d'exploiter les ressources limitées de l'entreprise pour servir un marché. »

Taboulet signale une « difficulté pratique » à « trouver un compromis ou un équilibre entre deux impératifs : [a] concentrer les efforts et [b] exploiter les opportunités favorables ».

Le point a) fait l'objet d'une justification par la vertu d'une étonnante « loi générale des rendements, d'abord fortement croissante avant d'atteindre finalement le stade des rendements décroissants. », tirée apparemment de Peter Drucker. Une courbe illustre ce principe.



Remarquer le contraste entre, d'une part le haut degré de formalisation de l'illustration graphique, sa densité en information (courbe à point d'inflexion) et d'autre part le caractère éminemment conjectural de la loi illustrée, sans parler de l'imprécision de l'objet de cette loi (on serait bien en peine de préciser les grandeurs qui servent de base à la mesure du résultat cumul » »). Ce contraste n'est-il pas la preuve que la formalisation n'a d'autre but, dans cet exemple caricatural, que de produire un effet d'autorité ?

Le point b) est une reprise pure et simple, non explicitée, d'ANSOFF,; d'une part la diversification se lit selon les dimensions produits et marchés, d'autre part il convient de préciser les objectifs visés et les conséquences attendues de chaque diversification. A titre d'illustration, Taboulet reproduit une application directe du tableau d'ANSOFF à l'industrie papetière française.

TABLEAU II
Classement des produits nouveaux par objectifs

Nouveauté technologique croissante →

	OBJECTIFS DU PRODUIT	PAS DE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE	TECHNOLOGIE AMÉLIORÉE	TECHNOLOGIE NOUVELLE
Nouveauté commerciale croissante			Utilisation plus complète des connaissances scientifiques et des talents actuels de l'entreprise.	Acquisition de connaissances scientifiques et de talents.
	Pas de changement de marché	Expansion dans la ligne actuelle?	<i>Modification de formule</i> Maintenir un bon équilibre de prix de revient, qualité et disponibilité dans les formules des produits actuels de la société. <i>Exemple</i> : Emploi de cires microcristallines pour imperméabiliser les papiers.	<i>Remplacement</i> Rechercher des formules ou ingrédients nouveaux et moins chers pour les produits actuels de la société dans une technologie non employée actuellement par elle. <i>Exemple</i> : Mise au point d'une résine synthétique qui donnerait des qualités d'imperméabilité aux papiers.
	Marché renforcé Exploiter plus à fond les marchés déjà ouverts aux produits de la société.	<i>Relance commerciale</i> Accroître les ventes aux catégories de consommateurs déjà servis par la société. <i>Exemple</i> : Adoption d'une nouvelle marque pour un papier dont la présentation est résolue.	<i>Produit amélioré</i> Améliorer un produit existant du point de vue utilité et attrait pour le consommateur. <i>Exemple</i> : Papier offset présenté maintenant surfacé par une légère couche en size-press.	<i>Extension de la gamme de produits</i> Élargir le choix des produits offerts aux consommateurs actuels grâce à une technologie nouvelle. <i>Exemple</i> : Essayer de mettre au point un couché machine de 50 g/m ² qui trouvera les plus grands débouchés dans le magazine.
	Marché nouveau Accroître le nombre des catégories de consommateurs desservis par la société.	<i>Nouveaux emplois</i> Trouver des catégories nouvelles de consommateurs capables d'employer les produits actuels de la société. <i>Exemple</i> : Vendre notre cellulose calandree aux poissonniers après enquête sur la couleur à adopter.	<i>Extension du marché</i> Atteindre de nouvelles catégories de consommateurs en modifiant les produits actuels. <i>Exemple</i> : Pour l'emballage des produits surgelés mettre au point un papier et un carton répondant aux exigences du froid et de la condensation.	<i>Diversification</i> Allonger les catégories de clientèle par acquisition de connaissances technologiques. <i>Exemple</i> : La mise au point de tissus non tissés par le procédé humide nous ouvre toute une série de marchés nouveaux et intéressants.

Source : " La recherche de produits nouveaux dans une industrie ancienne : la papeterie ", M. PARLAT, L'entreprise privée devant l'innovation ; Cahier d'Études n° 5, Groupe d'Études " Recherche et Développement de P.A.P.P.", février 1966.

On s'aperçoit néanmoins que la nature des dimensions destinées à localiser une diversification n'est pas sans ambiguïté. Un tableau censé l'illustrer p. 194 utilise en effet le plan dimension (marché x technologie) plus conforme à ANSOFF.

Remarques sur ce paragraphe :

Le principe de concentration des efforts fait l'objet d'un dispositif de preuve tout à fait stupéfiant par sa vacuité et sa trivialité.

II.B. Diagnostic de l'entreprise et de ses potentiels.

Ici, Taboulet développe une vision de la croissance de l'entreprise tirée par les ressources (sans citer Penrose), en deux temps :

II. B. 1 : Inventaire des éléments du potentiel de l'entreprise

Catégorie de ressource	Facteur tangible (le mot est de moi)
« Ressources commerciales »	« Image de marque » « Réseau commercial, organisation commerciale »
« Ressources techniques »	« Moyens matériels » « Connaissances technologiques »
« Potentiel financier »	« Autofinancement (<i>cash flow</i>) » « capitaux extérieurs »
« Les hommes », « le capital le plus précieux »	[pas de facteur tangible signalé]

Remarques :

(i) La question des ressources comme « goulot d'étranglement de la croissance » est posée dans les mêmes termes que Gélinier ([41]), de même que l'affirmation selon laquelle « à long terme, le goulot d'étranglement le plus strict pour l'entreprise se révèle être la valeur des hommes. »

(ii) Noter le paradoxe par lequel, « le capital le plus précieux » de l'entreprise est précisément celui pour lequel aucune mesure n'est proposée. Un paradoxe qui fera long feu jusqu'à nos jours.

II.B 2. : Principe d'augmentation naturelle des ressources et principe de superposition des catégories de ressources dans les temps longs de l'histoire économique

L'augmentation naturelle des ressources a été signalée par Gélinier ([41]), qui lui même signalait qu'il s'inspirait très fortement de Penrose [43]). Ni l'une, ni l'autre de ces références ne sont signalées ici.

La succession historique des grandes catégories de ressources est la suivante :

Catégorie de ressource	Etape de l'économie
------------------------	---------------------

« Ressources naturelles »	« Première génération industrielle »
« Outil de production »	« Seconde génération industrielle »
« Organisation commerciale »	« Aujourd'hui »
« Technologies »	« Demain »

A mettre en regard avec le tableau des générations industrielles de Gélénier ([41])

xTaboulet signale enfin que « Pour compenser le handicap qu'elles peuvent avoir dans le domaine de la recherche, les entreprises moyennes seront obligées d'inventer des stratégies appropriées : achats de licences, accords techniques d'échanges de brevets, recherche en commun, ou du moins plus créative, ou fusions d'entreprises. » p196

Il juge opportun d'appuyer cette prévision par une **métaphore mécanique** : « La mécanique enseigne que pour augmenter la force de frappe d'un corps, c'est-à-dire son énergie cinétique (qui est le produit de sa masse par le carré de sa vitesse), il faut accroître sa vitesse lorsqu'on ne peut augmenter sa masse... » p. 197

II.C. Dimension de l'entreprise et stratégie

Ce nouveau pot-pourri d'idées rassemblées autour d'un thème voit se succéder 4 grandes idées :

1°) D'un point de vue économique, la rentabilité des entreprises est censée augmenter avec la taille. Néanmoins on observe que « certaines entreprises de faibles dimensions arrivent à lutter fort bien avec des entreprises géantes ». Le paradoxe n'est qu'apparent car « l'efficacité de l'entreprise est moins la conséquence que la cause de sa dimension ». D'ailleurs, « la véritable question n'est pas celle de la dimension de l'entreprise, mais celle de la *dimension de l'entrepreneur*, et celle de la rigueur de ses méthodes de gestion. »

2°) Le vrai problème est celui de la dimension minimum ou masse critique. Celle-ci est à mesurer par « l'importance relative qu'elle a sur les marchés spécifiques de produits similaires par la nature et les prix, vendus par le même réseau de distribution. » « On admet souvent que la masse critique est de l'ordre de 10% d'un marché spécifique (afin de pouvoir disposer d'une organisation commerciale suffisante) et de 30% de la production du plus gros fabricant d'articles semblables (afin de ne pas avoir un handicap de prix de revient insurmontable) ».

3°) Retour d'une idée précédemment émise sur l'utilité des fusions : « Le concept de synergie exprime le fait que le potentiel global des entreprises dépend moins de l'addition de leurs ressources que de leurs combinaisons. » ici ANSOFF n'est pas explicitement cité.

4°) Les dirigeants doivent créer des ressources nouvelles, pour accroître la marge de manoeuvre de l'entreprise et réduire sa vulnérabilité. Référence à Clausewitz : « la plus haute stratégie se manifeste dans la création des moyens, comme dans le choix de l'espace et du temps ».

Remarques sur ce paragraphe :

- **Le point 1°) est une façon de donner du sens à des faits déjà observés par Penrose, mais au moyen d'autres explications. (pas convaincantes du tout, d'ailleurs).**
- **Le point 2°) est classique (cf. Gélinier [41]), même si le concept de masse critique paraît pour le moins flottant (cf. Charmont [34]).**
- **Le point 3°) est une reprise d'ANSOFF, mais non explicitée**
- **Le point 4°) est peut-être original. Il s'inscrit en tension avec la théorie de l'augmentation « naturelle » des ressources reprise par Taboulet dans le § II.B.2**

III Critères d'évaluation et de comparaison de stratégies.

Tout d'abord on rappelle l'importance de l'explicitation de la stratégie : « les dirigeants doivent chercher à être conscients des raisons qui leur font accepter telle stratégie. »

Pour Taboulet, la réponse à la question « d'après quels critères les responsables peuvent-ils juger de la valeur de la stratégie qui fonde ce plan à long terme ? » (p. 199-200) n'est pas univoque. Il recense successivement plusieurs critères, en mettant toutefois plus particulièrement en avant « le critère de rentabilité des capitaux engagés. »

III.A Les critères traditionnels

La notion de vocation est citée pour être récusée au nom de l'impératif de « reconversion permanente des structures économiques ».

La notion de finalité est ensuite développée en un sens politique, puisqu'elle renvoie à ce qu'on appelle de nos jours a théorie des stakeholders : « maintenir un équilibre équitable et viable entre

les demandes des différentes parties prenantes dans l'entreprise – les actionnaires, le personnel, les clients et le public en général. » (p. 200, citation d'un PDG US).

Taboulet enchaîne aussitôt : « un commun dénominateur à ces opinions différentes est que l'entreprise doit survivre », puis, faisant référence à Peter Drucker, il rabat cet impératif de survie sur deux indicateurs de performance économique à maintenir sur de longues durées :

« 1°) L'entreprise est condamnée à avoir une expansion au moins égale à celle de sa profession, même si elle a déjà atteint la masse critique pour ses activités. », sous peine d'être reléguée au rang d'« entreprise marginale ».

2°) A long terme, l'entreprise ne peut se développer que si la rentabilité du capital qu'elle a rassemblé lui permet de financer l'expansion ou d'attirer des capitaux nouveaux. D'où la nécessité pour l'entreprise

-« d'avoir un taux de rentabilité supérieur au taux de marché des capitaux à long terme. »

-« que le rapport moyen du cash flow aux capitaux propres soit au moins égal au taux de croissance de l'entreprise » (référence à Gélienier [41])

Remarques sur ce paragraphe :

- Taboulet est ici le premier en France à se livrer à ce tour de passe-passe extraordinaire qui consiste à produire une théorie des parties prenantes plurielles de la firme pour aboutir à une réduction aux seuls critères capitalistiques et financiers.
- Le terme « reconversion permanente » est classique, et renvoie par exemple au « tableau de reconversion permanente » de M. Sadoc cité par Gélienier [41]

III.B. Le critère de rentabilité des capitaux engagés

Ce critère constitue « à des yeux d'économiste la justification ultime d'une stratégie ». Toutefois, on ne peut savoir, à la seule lecture du texte, s'il s'agit de capitaux employés au sens actuel du terme (incluant donc le besoin en fonds de roulement, comme semble le dénoter l'une des références citées) ou simplement des investissements (comme en témoigne une citation d'A.P. Sloan). Taboulet suggère qu'une stratégie soit abandonnée au profit d'autres variantes si elle ne répond pas à ce critère de façon suffisante.

III.C. Les critères indirects d'évaluation d'une stratégie

« Il est difficile de faire des prévisions chiffrées précises au-delà de cinq ou six ans , ou même, dans le cas d'une entreprise qui se crée ou qui se reconvertis, au-delà de deux à trois ans ».

D'où la nécessité de ces indicateurs indirects, « qui seront essentiellement *qualitatifs*. »

1°) principe d'équilibre entre le court terme et le long terme

2°) choix des marchés à fort taux d'expansion

3°) principe de sécurité [logique de portefeuille]

4°) principe de concentration des efforts au point critique adéquat (en opposition à 3°)

5°) avoir le plus de degré de liberté possible pour augmenter son pouvoir d'action,

donc avoir des stock de réserves polyvalentes et mobilisables rapidement, dont deux essentielles sont les hommes et l'argent

6°) augmenter sa souplesse (tout en respectant les contraintes de court terme que sont des critères sociaux)

7°) « les critères précédents de jugement et de comparaison des stratégies étant d'ordres différents, la question se pose de la hiérarchie des critères. » (p.202)

Ce point 7°) étonnamment mis sur le même plan que les indicateurs alors qu'il n'en relève pas, donne lieu à un développement plutôt embarrassé. Trois méthodes de hiérarchisation sont successivement signalées, sans qu'aucune soit jugée vraiment convaincante par Taboulet :

- 1° méthode de hiérarchisation : utiliser des règles classiques se rapportant à la position particulière de l'entreprise à un moment donné
 - « lorsqu'une entreprise n'a qu'un seul client, même si son taux d'expansion est élevé, la priorité doit être donnée à la diversification des clientèles »
 - « lorsqu'on exploite des produits nouveaux on doit d'abord chercher le développement commercial maximum, car l'amélioration du degré de pénétration de l'entreprise sera beaucoup plus coûteux ensuite »
 - « lorsque les produits atteignent leur maturité la priorité doit être donnée à l'efficacité interne de l'entreprise »
 - « etc. »
- 2° méthode de hiérarchisation : le « processus de négociation »

- Taboulet s'appuie ici sur la théorie de Cyert et March, dont il cite l'ouvrage *A behavioral theory of the firm*, tout en admettant qu'elle n'apporte pas vraiment de solution « le problème de la hiérarchisation des critères reste donc entier, et la priorité à accorder à ces critères relève d'un *art* nouveau. »

- 3° méthode de hiérarchisation : la recherche opérationnelle
 - Taboulet signale cette méthode dans une phrase empreinte de doute : « des chercheurs opérationnels ont cependant tenté de construire une fonction de préférence qui, donnant une pondération aux principaux critères d'appréciation, permette d'apprécier la valeur globale d'une stratégie. » Un exemple en sera donné en annexe III.

Remarques sur le § III. C.

(i) Les « critères qualitatifs » sont des principes dont la stratégie d'entreprise continue à se réclamer de nos jours. Leur robustesse tient peut-être à leur degré de généralité et à la souplesse de leur domaine de validité (que l'on peut mesurer au taux de contradiction interne de ce corps de critères).

(ii) le problème de la hiérarchisation des critères, tel qu'il est formulé, peut surprendre : en effet, il ne saurait se poser de façon aussi aiguë que si l'éventail des stratégies envisagées s'avère suffisamment large pour générer des contradictions insolubles. Mais alors on peut s'interroger sur la valeur de l'ensemble du processus de décision qui a précédé : en effet, à quoi peut servir l'étape diagnostic, si ce n'est précisément à restreindre cet éventail des stratégies possibles ? L'énoncé des « règles classiques » de hiérarchisation des critères fait apparaître pleinement la contradiction : ces règles constituent un passage direct du diagnostic à la stratégie, court-circuitant ainsi l'ensemble des étapes intermédiaires du processus qu'elles sont pourtant censées conclure.

III. D. L'analyse de quelques stratégies illustres

Taboulet résume ici quelques success stories stratégiques (américaines, tirées de la presse ou de l'ouvrage ancien de SLOAN), avant de conclure sur l'intérêt probable de l'induction historique en matière de stratégie :

« De l'analyse des stratégies et des résultats d'un certain nombre d'entreprises on doit pouvoir dégager des principes d'action ayant une portée générale. » p. 203

Dès le début du paragraphe, Taboulet avait signalé que, de toutes façons : « les sciences qui ne peuvent compter sur l'expérimentation systématique doivent analyser l'expérience vécue. » p. 203

Un exemple de l'un de ces principes généraux est « In der Bewegung liegt der Sieg » des « théoriciens allemands de la

stratégie ». « C'est que le mouvement constitue le lien des trois dimensions de la stratégie : le potentiel, l'espace et le temps. Dans la vie industrielle, le mouvement se traduit par l'innovation et l'incessant ajustement de l'entreprise au milieu changeant ; il rejette la tradition, la routine, le confort du conservatisme. »

Remarques sur le § III. D.

(i) Noter le contraste entre l'extrême trivialité du « principe induit » (qui relève d'ailleurs d'une certaine vulgate sur la guerre de 1940) et la relative bonne tenue épistémologique du reste du paragraphe

(ii) Noter également que Taboulet ne tire pas de conclusion épistémologique très poussée du caractère historique de la discipline stratégique. En particulier, rien ne transparaît, en matière de méthodologie, des débats propres à la science historique de son temps, qui étaient pourtant nombreux en pleine période structuraliste.

Conclusion

Cette conclusion n'en est pas vraiment une, mais constitue un n-ème pot-pourri de proverbes stratégiques, de statut divers :

-Sur le rôle de la stratégie pour l'entreprise :

« La stratégie est un art nouveau qui doit faire l'objet de toute l'attention et de tous les talents des dirigeants »

« Dans un monde nouveau, « un corps agrandi attend un supplément d'âme », que suppose et doit donner une stratégie. »

-Sur le lien entre stratégie et structure

« La stratégie doit commander la structure, et la structure doit faciliter l'élaboration de la stratégie. » (chandler sans le citer)

« Il y a lieu de chercher à assouplir les structures pour qu'elles s'adaptent plus facilement à la stratégie que l'entreprise est amenée à adopter. »

-Sur la méthode stratégique

« Pour chaque secteur économique on doit se demander quels sont les facteurs vitaux de réussite, c'est-à-dire les quelques opérations que la direction doit réaliser d'une façon exceptionnellement efficace afin que l'entreprise soit prospère. »

-Sur le rôle de l'entreprise dans la société :

« L'entreprise d'aujourd'hui doit se justifier par son rôle de moteur du progrès économique. »

Annexe I – Liste de contrôle pour l'étude d'une stratégie

Il s'agit d'une check list stratégique à usage interne produite par un grand américain de la sidérurgie

Annexe II – Les politiques générales d'une grande entreprise

Après avoir signalé qu'en France très peu d'entreprise rédige un document de politique générale, Taboulet joint celui de la General Electric (extrait d'un ouvrage américain de Gordiner)

Annexe III – Stratégie et recherche opérationnelle

Taboulet joint ici le descriptif d'un algorithme d'évaluation multicritères de différentes stratégies, extrait d'un ouvrage américain (Ewing).

Il ne le fait pas sans réticence : « c'est avec force réserves que nous livrons à la réflexion du lecteur la description suivante. »

Annexe IV – Du phénomène d'économie d'échelle au concept de synergie.

Il s'agit d'une tentative de conceptualisation économique de la synergie entre entreprises qui fusionnent.

La fait qu'une performance économique supérieure découle d'une combinaison des activités des deux entreprises fusionnantes et non de leur simple addition doit pouvoir se mesurer à l'indicateur : (recettes totales-charges totales)/Actif total

Taboulet donne ensuite une brève liste de 6 grands postes par lesquels pourrait passer l'évaluation de cette synergie. **Cette liste suit un ordre d'objectivité comptable décroissant :**

Liste des facteurs de synergie	Statut des informations à recueillir
«1. Les immobilisations nécessaires : corporelles (bâtiments, machines), incorporelles (en recherche et développement)	Postes du bilan
2. Les stocks et les valeurs réalisables	Postes du bilan
3. Les coûts de production (achats, frais de transformation)	Retraitement élaboré des bilans, comptes de résultats, études d'organisation

4. Les coûts de distribution : réseaux de distribution	Retraitement élaboré des bilans, comptes de résultats, études d'organisation
5. Les coûts d'administration	Retraitement élaboré des bilans, comptes de résultats, études d'organisation
6. Les talents requis chez les dirigeants	Etude de management ?

Il donne ensuite un exemple concret d'évaluation de synergie de diversification, qui s'appuie, lui, sur des éléments exclusivement qualitatifs

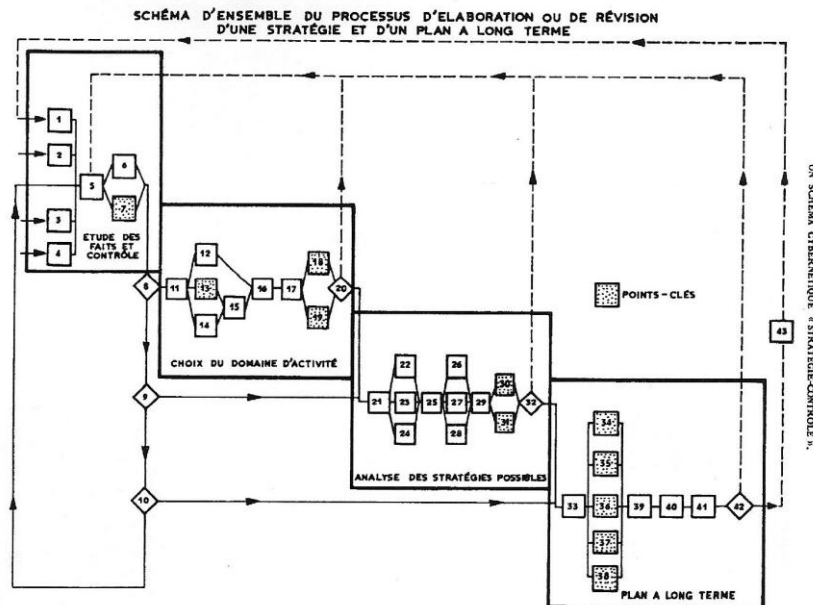
Remarque sur cette annexe :

Noter le contraste entre, d'une part, la relative ambition théorique du concept exposé et d'autre part le caractère trivial et qualitatif de son application.

Le volet quantitatif est-il là pour autre chose que servir de caution à une démarche stratégique qui, elle, ne sera jamais aussi rigoureuse ?

Annexe V – Un schéma cybernétique « stratégie-contrôle »

Taboulet reproduit ici un schéma cybernétique de processus de décisions stratégique, dont les bouclages sont centrés sur l'analyse prospective de l'environnement (rectangle situé en haut en à gauche, regroupant les opérations [1] à [6]).



- | | | | |
|--|--|--|---|
| 1 Activité de la Société. | 41 Domaines d'activité. | 24 Possibilités offertes dans chaque domaine d'activité. | 33 Activités à programmer |
| 2 Actions de la concurrence. | 42 Opportunités inhérentes à chaque domaine d'activité. | 22 Marché potentiel. | — de Recherche. |
| 3 Tendances économiques. | Compétences et ressources nécessaires. | 23 Performances des principaux concurrents. | — Production. |
| 4 Progrès technique. | 44 Compétences et ressources disponibles. | 24 Compétences et ressources des principaux concurrents. | — Marketing. |
| 5 Problèmes posés et opportunités offertes. | 45 Comparaison de 14 et 15. | 25 Modifications de structure. | — Financement. |
| 6 Incidences sur la position concurrentielle de la Société. | 46 Performances possibles. | 26 Comparaison en fonction des ressources à mettre en œuvre. | — d'Organisation. |
| Incidences sur l'équilibre interne de la Société. | 47 Combinaisons possibles des divers domaines d'activité. | 27 Comparaison en fonction du potentiel commercial de la Société. | 39 Programmes intégrés de l'ensemble des activités. |
| 8 Nouvelle orientation économique. | Comparaison en fonction de 14. | 28 Comparaison en fonction des performances réalisables. | 40 Conditions de réalisation de chaque programme (coût et délai). |
| 9 Nouvelle stratégie commerciale. | Comparaison en fonction de 16. | 29 Détermination des diverses stratégies. | 41 Comparaison des divers programmes en fonction des objectifs et performance. |
| 10 Nouveau plan d'action. | 20 Choix de l'orientation économique. | Comparaison en fonction de l'équilibre fonctionnel. | 42 Programme d'action. |
| | | Comparaison en fonction des objectifs et performance. | 43 Exécution. |
| | | 32 Stratégie à adopter. | |

Remarques sur l'annexe V

(i) Directement tiré d'un ouvrage US, le schéma en question est bel et bien cybernétique et non unilinéaire comme le seront certaines de ses réinterprétations françaises (exemple, Bouquerel, [87]).

(ii) A comparer avec les schémas d'ANSOFF. Noter la procédure d'intervention sur les énoncés qui consiste à opérer un positionnement rigoureux dans un processus des contenants imprécis comme « actions de la concurrence. »

3 – Remarques générales

1°) Un document-clé

Situé à un moment-charnière de l'histoire du management stratégique en France, puisqu'il constitue la première importation des idées d'ANSOFF un an après leur publication aux Etats-Unis, ce document prend dans notre recherche une importance d'autant plus grande qu'il se veut par ailleurs une vaste synthèse des idées en cours sur tout ce qui touche à la stratégie d'entreprise. Les références, essentiellement américaines, y sont d'ailleurs nombreuses. On peut à ce titre le considérer comme **un condensé de ce que sera le processus de formation d'un discours sur la stratégie des entreprises en France au cours des années suivantes : importation de concepts, tentative de traduction dans le contexte local, sans que jamais l'étude de ce contexte débouche sur l'élaboration de concepts locaux.** L'une des manifestations de ce phénomène est **l'oubli immédiat des choix théoriques précédents de recherche de stratégies-types**, malgré l'extrême disponibilité des données.

Bien qu'il ait lu à coup sûr l'ouvrage de Gélilier et peut-être les articles de Claude Charmont proposant des stratégies types pour l'entreprise, Taboulet n'en fait pas explicitement mention dans son article. Celui-ci relève entièrement d'une théorie du processus destiné à permettre d'élaborer une stratégie pour l'entreprise. En matière de choix théorique, le point de diffraction entre ces deux options a été ici intégralement franchi, malgré l'éclectisme voulu de son article.

Ce choix théorique est à mettre en parallèle avec un fait qui peut paraître plutôt surprenant : bien qu'il se réclame de la profession « d'économiste », Taboulet **ne fait presque jamais référence aux raisonnements de l'économie industrielle** pour étayer ses raisonnements relatifs à la stratégie d'entreprise (du moins ceux qu'il s'approprie) . Ce n'est pas faute de les connaître, puisque ce corpus est largement à sa disposition, à plus d'un titre : de façon directe, il n'est pas possible de ne pas connaître les conclusions du célèbre Jacques Houssiaux sur le pouvoir de monopole, de même que l'ouvrage d'Edith T. Penrose, lequel est d'ailleurs cité en bibliographie. De façon indirecte, puisque Gélilier, cité par Taboulet, fait lui-même explicitement référence à ces deux sources pour établir ses stratégies-types. Pourtant, il fait l'impasse sur ces arguments en mainte occasion, là où ils auraient pu s'avérer des plus utiles. Ainsi, lorsqu'il s'agit en IIA3 d'exposer les principes

de « concentration des efforts » toute comme celui de recherche d'opportunité, la théorie de la croissance de la firme comme celle des rentes de quasi-monopole auraient pu constituer des arguments plus solides que la « loi générale des rendements » de Drucker qui, elle, prête à sourire. De même, le paragraphe IIC consacré à la dimension des entreprises aurait pu s'appuyer sur la théorie des « interstices économique » de Penrose pour expliquer le survie des entreprises de petite taille. Théorie à laquelle il adhère par ailleurs, puisqu'il interprète plus loin (p. 203) le succès de Control Data face à IBM comme l'exploitation d'un marché « interstitiel ». Mais Taboulet préfère invoquer un tout autre principe, épistémologiquement plus faible mais politiquement plus correct : « La dimension d'une entreprise est avant tout celle de son dirigeant ».

Ces rendez-vous manqués de Taboulet avec l'économie industrielle illustrent la force de la formation discursive du management stratégique. Certains choix théoriques (d'un côté la stratégie type, de l'autre, le processus-type) sont exclusifs l'un de l'autre et cette exclusion s'étend aux constellations discursives voisines. L'économie industrielle est vouée à servir de modèle concret à la théorie de la stratégie-type et non à celle du processus type. La théorie du processus-type, quant à elle, utilise la théorie cybernétique comme système formel sans que celui-ci puisse être rapporté à la théorie des stratégies-types.

2°) Le quiproquo ANSOFF

On peut d'ores et déjà remarquer ici que l'exploitation des résultats d'ANSOFF fait une impasse sur la dimension éminemment politique de l'approche de ce dernier (que nous décrirons plus loin dans l'analyse des traductions d'ANSOFF). C'est le premier indice de ce que nous décrirons plus loin comme le « quiproquo ANSOFF », à savoir la reprise de schémas cybernétiques dans une optique totalisante peu fidèle aux partis pris d'ANSOFF. Nous y reviendrons plus loin.

3°) Remarques diverses

La théorie des jeux n'est à cette époque plus considérée comme un outil utilisable pour la stratégie des entreprises

4 – Antériorités et postérités du document

C'est le premier document recensé qui soit postérieur à l'ouvrage (encore non traduit) d'ANSOFF. Il en porte déjà la marque en profondeur, avec le quiproquo technocratique français qui deviendra classique.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)	Remarques
Objets	Processus de choix stratégique	Marché des dirigeants, technostructure	
Conditions d'énonciation	Plaidoyer	But : bénéfice = développement	
Concepts	Croissance, diversification, perspectives sectorielles	Génération industrielle Ressources, barrières Mécanique, Militaire Factualisation graphique Penrose	
Théories		Théorie des jeux	

[117] - « Avant propos »

Références

N° répertoire biblio : **[117]**

Titre : Avant-propos à un numéro spécial des cahiers de l'ISEA consacrés aux stratégies d'entreprises

Auteur : Pierre TABATONI

Date : avril 1968

Editeur / Revue : Economie et Sociétés, cahiers de l'ISEA

2 – Résumé / idées clés

Cet avant-propos introduit une série d'articles d'économistes industriels sur le comportement des firmes en matière de stratégie, financés par le ministère de l'Economie et des Finances, comme le signalera Tabatoni dans un autre numéro de cette revue, en 1970 **[166]**.

Ces articles sont intégrés au matériau de notre étude (n° répertoire **[118]** à **[123]** inclus). Parmi eux, un article non français, signé ANSOFF (**[118]**), qui suit directement l'avant-propos.

Aucune doctrine particulière n'est exposée directement ici, mais on y trouve quelques indications de la réception de la stratégie en France par les économistes industriels locaux.

Voici les citations qui paraissent, à cet égard, les plus significatives :

- « Le développement encore récent de la « théorie des organisations » met en valeur le caractère politique des décisions stratégiques » p. 529
- « Les tactiques de clans pèsent sur les décisions. » p. 529
- « Il n'y a pas plus de quatre ou cinq ans que les auteurs s'efforcent de définir cette notion de stratégie et de formuler des classements, de proposer des études systématiques du phénomène. » p. 530
- Besoin de rapprocher « marginalistes » et « managérialistes » p. 530
- Pour Tabatoni, ce sont Cyert et March qui sont à l'origine d'une théorie de la firme (p. 530-531)
- « La firme apparaît comme un système dont il faut typer les contraintes économiques [...] et l'on peut faire l'hypothèse d'une certaine correspondance entre structures de pouvoir [internes et externe à l'entreprise] et certains caractères

économiques (nature de l'activité, phase où se trouve la firme dans son processus de croissance – contraintes économiques institutionnelles imposées par l'Etat, la profession, etc.) » p. 531

- « Après les travaux célèbres d'H. Simon, l'effort de synthèse s'est établi avec R. Cyert et J.C. March puis Ansoff a consacré son expérience de logicien et de dirigeant d'entreprise à formuler une méthode de classement et d'analyse des stratégies qui, selon un style bien différent assure le pont avec l'étude classique d'Edith Penrose. » p 532
- Se rapportant à Ansoff, Tabatoni estime que « tous les auteurs rappellent que l'on se trouve dans ce domaine des décisions complexes où règne la méthode de solutions par approximations successives et qui sont trop faiblement contraintes pour qu'une planification rigoureuse des actions soit envisageable. » p. 532
- « L'état encore relativement informel des schémas aussi loin qu'aïlle ANSOFF ». p. 533

3 – Remarques

Ce texte fournit deux indices importants sur la formation des théories en matière de management stratégique :

(i) sur l'appropriation sociale du discours

Ce texte montre que le discours stratégique n'a pas fait encore l'objet d'appropriation sociale spécifique au moment de sa publication. En effet, on est ici sur le terrain des économistes qui veulent se pencher sur cette dimension du comportement de l'entreprise mais se rendent compte que les paradigmes de leur discipline ne permettent pas d'appréhender un phénomène qui relève des « décisions complexes », comme en témoigne le rapprochement souhaité entre « marginalistes » et « managérialistes ».

La nature de cette difficulté, Tabatoni l'a comprise, lui, sans faire de contresens sur les théorie d'ANSOFF : elle est liée au caractère politique de l'objet firme, où règnent des « tactiques de clans », et qui semble se désagréger en tant qu'entité sous les yeux de l'économiste lorsqu'il s'agit de modéliser son comportement stratégique : les « contraintes économiques » ne sont pas indépendantes de « structures de pouvoir » qui relèvent à la fois de l'interne et de l'externe. En effet, entrent en jeu non seulement des « facteurs organisationnels » qui rendent instables les comportements au sein d'oligopoles (p. 531) mais aussi le fait qu'on peut être confronté à « différentes finalités des équipes dirigeantes », « selon qu'elles recherchent l'intérêt des actionnaires ou suivent de plus près leurs préoccupations personnelles ».

Nous savons aujourd'hui que la théorie de l'agence n'a pas suffi à modéliser complètement le comportement de l'entreprise, même si elle a pu mettre en chiffres la différence d'intérêt entre actionnaires et dirigeants. Tabatoni ne sait pas encore qu'il y aura là une impasse, et se contente d'établir un constat d'insuffisance provisoire : « état encore relativement informel des schémas. » En revanche, il ne peut masquer le niveau de difficulté rencontré par la modélisation. Il cite d'ailleurs un recueil d'études de cas américain dont les auteurs estiment avec humour que « concevoir une stratégie qui soit optimale est un défi à l'intelligence qui est simplement hors de portée des capacités de la plupart des dirigeants efficaces. »

C'est seulement quand ce constat aura été fait que la stratégie pourra appartenir à autre chose que l'économie, à savoir les sciences de gestion. Les ouvrages récents d'économie industrielle témoignent encore de la difficulté qu'il y a à traiter cet échelon « mésoscopique » où se jouent les stratégies d'entreprises (cf. [169]). Mais ici le partage entre économie industrielle d'une part, et sciences de gestion d'autre part, ne s'est pas encore opéré.

(ii) sur la diffraction « stratégie type / processus stratégique »

On est ici face au seul corps de textes français postérieurs à ANSOFF qui cherche à prendre en compte à la fois le point de vue de la théorie du processus d'élaboration stratégique (à travers notamment l'article d'ANSOFF) et celui de la théorie des stratégies-types, à travers l'article annoncé sur les « contraintes stratégiques » de l'entreprise. Remarquons néanmoins qu'aucune publication individuelle ne se risque à traiter des deux à la fois.

(iii) sur la diffraction « descriptivité » / « normativité »

La publication d'ANSOFF se voudra explicitement à la fois descriptive et normative. Les autres publications se voudront explicitement descriptives, et contrasteront avec la plupart des autres textes français recueillis, qui eux sont normatifs.

N'est-ce pas là une règle de discours spécifiquement française que de s'en tenir exclusivement à une posture descriptive sur l'entreprise, dès lors que l'on se veut « scientifique » ?

Par rapport à cette disjonction, la contribution d'ANSOFF constitue une transgression qui, sur le sol français, restera exceptionnelle :

	Posture descriptive	Posture normative
Scientifiques	France	
Praticiens		France

ANSOFF

4 – Antériorités et postérités du document

Le recueil de textes qu'introduit cet avant-propos constitue un document exceptionnel dans la mesure où il rassemble des contributions qui ne seront plus associées par la suite : celles d'économistes et de spécialistes de la gestion.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets		
Conditions d'énonciation		Description / Préconisation , Universitaires/ consultants
Concepts		
Théories		Choix / processus

[118] - « Vers une théorie stratégique des entreprises »

Références

N° répertoire biblio : [118]

Titre : Vers une théorie stratégique des entreprises

Auteur : Harry Igor ANSOFF

Date : avril 1968

Editeur / Revue : Economie et Sociétés, revue de l'ISEA

2 – Résumé / idées clés

1°) La théorie micro-économique de l'entreprise est insuffisante pour décrire le comportement réel des entreprises car

- a) elle suppose que le but unique de l'entreprise est la maximisation du bénéfice alors que celle-ci poursuit simultanément d'autres buts
- b) elle conçoit le dirigeant comme « l'opérateur d'une entreprise fixe » alors que celle-ci comporte aussi des « variables structurelles » et des « variables stratégiques » sur lesquelles il agit pour modifier la « conception de son entreprise »
- c) elle se limite aux « variables économiques qui mesurent les inputs » sans prendre en compte les « variables de comportement » des agents ni les « variables d'information » à disposition de ces agents.
- Or la stratégie relève précisément de ces dimensions occultées par la théorie micro-économique de l'entreprise.

2°) ANSOFF propose « d'enrichir la conception théorique de l'entreprise » en définissant un modèle qui distingue

1 Les processus logistiques de l'entreprise

2 Les processus de gestion chargés de modifier les premiers, dont le contenu est fait d'information : ses inputs sont les « besoins pour l'action » et ses outputs les « instructions pour l'action ».

Ces processus de gestion se divisent eux même en trois catégories :

2.1 Décision stratégique

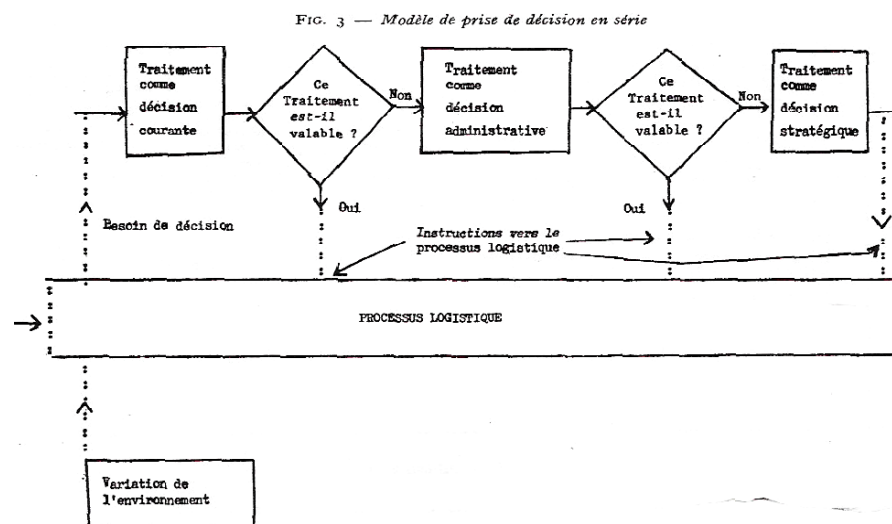
2.2 Décision administrative

2.3 Décision opératoire

3°) Les relations entre Processus 2.1 et Processus 2.3 et 2.3 sont des relations de concurrence autour de ressources rares qui sont le temps/attention dont disposent les dirigeants pour les traiter et « les ressources de l'entreprise ».

Pour des raisons de facilité et de saturation, « les décisions opératoires tendent à recevoir la priorité », ce qui explique deux faits d'observation (Etudes de cas « historiques » d'auteurs US) : le caractère épisodique du traitement des questions stratégiques dans l'entreprise et le phénomène de « réponses retardées » à des changements de stratégies .

Ces phénomènes peuvent être décrits comme un processus d'escalade **en série** où le recours à la décision stratégique ne se fait qu'en dernier lieu, schématisé en une figure cybernétique analogue à celle de circuits électriques série classiques (l'information étant l'homologue du courant électrique). Dans ce modèle, les informations d'environnement sont un input du processus logistique et ne sont aucunement branchées sur les processus de gestion. C'est le « modèle historique de comportement de gestion ».



Remarquer à ce stade l'hétérogénéité des « fluides » de circulation au sein de ces processus :

- Ressources de l'entreprise côté processus logistique
- Information côté gestion.
- Indétermination du « fluide » côté environnement, branché ici sur un processus dont le substrat est fait de « ressources » et au paragraphe suivant sur la circulation d'informations que constituent les processus de gestion.

Ainsi à la source de la création de savoir par ANSOFF, se trouve cette transgression qui consiste à affirmer

une identité de substance pour en tirer des grandeurs mutuellement commensurables.

Remarquer l'homologie remarquable entre cette opération de commensuration et ce qu'opère l'évaluation financière sur tous paramètres de décision d'entreprise, y compris stratégiques.

4°) ANSOFF pose les bases d'une démarche de descriptions / prescriptions relatives au processus 2.3. Ces descriptions / prescriptions se feront dans un cadre de relations avec les autres processus qui relève d'une topologie des circuits différente - la prise de décision parallèle - illustrée par une autre figure électro-cybernétique. Cette figure présente deux différences avec la précédente :

(i) Les trois composantes 2.1, 2.2 et 2.3 du processus de gestion fonctionnent en parallèle

(ii) Les variations de l'environnement sont branchées directement sur le processus de gestion, par la médiation de deux

opérations en série : le « diagnostic du type de problème ou de possibilité », suivi de la catégorisation en l'un des trois «types de besoin de décision ».

Dans les entreprises qui fonctionnent selon ce schéma, la stratégie peut être déclenchée directement « à travers la réponse directe aux variations de l'environnement » et non plus seulement « à travers les diagnostics des problèmes signalés par le processus logistique ».

Cette réponse directe fait elle-même l'objet d'une typologie ternaire, par ordre croissant d'attention portée à la stratégie :

1 réponse retardée

2 réponse anticipée ou planification

3 réponse autodéclenchée ou comportement d'entrepreneur

ANSOFF énonce alors trois recommandations pour l'entreprise :

a) Le type de réponse adopté par l'entreprise (1, 2 ou 3) doit être adapté à sa situation, c'est-à-dire fonction du décalage

entre le niveau d'objectifs de l'entreprise et le potentiel qui lui est offert pour y répondre

- b) D'une part la « structure » de l'entreprise doit être conçue de manière à favoriser celui des types de réponse qui est adéquat
- c) D'autre part les dirigeants doivent être choisis en fonction des « aptitudes et compétences » requises pour favoriser le type de réponse adéquat.

Il reformule alors l'ensemble de ce chapitre en cinq « propositions descriptives » (D1 à D5) qui reprennent des enseignements issus des chapitres 2^o à 4^o) et trois « propositions-conseil » (N1 à N3) qui sont celles qui viennent d'être ici résumées en a) , b) et c).

Remarquer à ce stade :

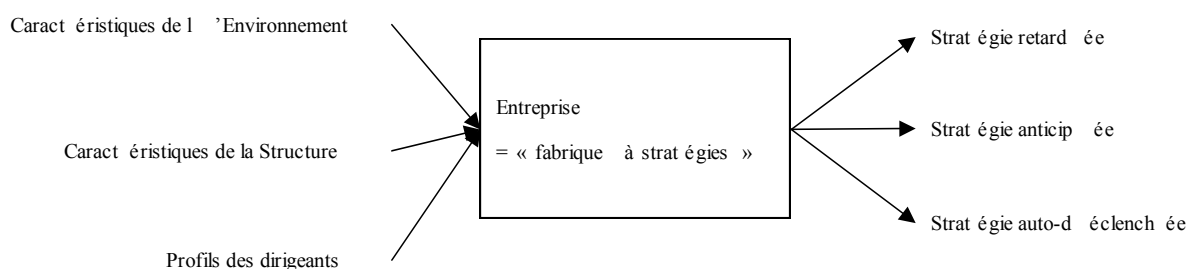
(i) ANSOFF assume le caractère à la fois descriptif et normatif de son étude, et établit sa démonstration en circonscrivant précisément les énoncés de statut descriptif d'une part et normatif d'autre part.

(ii) la démonstration n'est pas contenue dans la description, qui ne constitue que la « quasi-mineure » des déductions proposées. Le passage aux conclusions normatives se fait par l'adjonction de « Majeures » qui sont

- pour produire la conclusion a), que « les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise ont un effet indépendant sur l'intérêt de l'entreprise pour la stratégie »
- pour produire la conclusion b), que la structure peut être un moyen de favoriser tel ou tel type de réponse stratégique
- pour produire la conclusion c), que « la différence entre ces aptitudes et les compétences parmi les dirigeants est le déterminant principal du manque d'agressivité du comportement stratégique de l'entreprise », proposition qui est une façon de reformuler le constat selon lequel les degrés d'implication des directions dans les prises de décision stratégique varient selon les entreprises.

(iii) Ainsi, à ce stade du document, la fonction des concepts typologiques introduits par ANSOFF consiste, d'un point de vue logique, à délimiter les points d'application de raisonnements sur l'entreprise (sur les objectifs de l'entreprise, la force opératoire de la structure ou celle des dirigeants) qu'il emprunte par ailleurs à d'autres sources.

On pourrait résumer les préconisations d'ANSOFF en considérant que l'entreprise est une machine à produire des décisions stratégiques, dont il a défini une typologie des productions et identifié les facteurs de commande :



5°) Le changement stratégique est défini comme « une variation dans la composition des produits ou services fournis par l'entreprise et / ou de tous les marchés sur lesquels ils sont offerts », puis décrit sous la forme d'un « **processus long et coûteux** » qui se déroule à partir d'une situation initiale où règne nécessairement une « **ignorance partielle** » .

ANSOFF en déroule les étapes, chacune présentant un problème-clé et qui appelle des recommandations spécifiques. Le tout fait l'objet d'une reformulation en 12 propositions descriptives (D6 à D17) et 9 propositions normatives (N4 à N12).

La première proposition-conseil porte sur l'ensemble du processus : La direction de l'entreprise doit entièrement planifier et guider le processus dans son ensemble.

Nous avons condensé les descriptions et recommandations propres à chaque étape dans le tableau suivant :

Etape du processus (« Sous-processus »)	Problème-clé	Recommandations
1 découverte ou <i>recherche</i>	Mettre en jeu une coordination et une direction pour la recherche de possibilités, dont toutes ne pourront être connues au départ	S'inscrire dans une stratégie des marchés et des produits Ajuster le niveau d'effort de recherche Choisir les directions de recherche
2 Evaluation ou développement produit	Obtenir la preuve de rentabilité au moindre coût et le plus tôt possible	Prendre cela pour objectif Gérer le projet en continu
3 Développement de capacité	Mettre en place les capacités nécessaires très rapidement et au moindre coût	Développer les capacités adéquates (sic)
4 Exploitation	Eviter de perdre de vue les perspectives de cycle par la seule préoccupation de luttés tactiques et compétitives et de problèmes courants	Contrôler continuellement l'ensemble marchés-produits Passer régulièrement en revue la question du désengagement
5 Désengagement	Sauver autant que possible les ressources investies et assurer une transition souple vers le nouveau « niveau »	NA

6°) Changements de stratégie

ANSOFF développe ensuite une typologie des « changements de stratégie », qui ne sont pas tant des changements **dans** le mode de stratégie que des changements **par** la stratégie d'un certain mode :

- 1 Expansion « naturelle »
- 2 Stratégie expansive « explicite »
- 3 Diversification non planifiée
- 4 Diversification planifiée

Le degré d'attention porté par le Direction à la stratégie de l'entreprise se traduit par un élargissement des modalités possibles de changement stratégique, ainsi que par une plus grande efficacité de ce changement stratégique, quelle que soit la modalité retenue.

Nous résumons les propositions d'ANSOFF à travers le tableau suivant :

	Faible attention de la Direction	Forte Attention de la Direction
Modalité : Expansion	<p>1. Expansion « naturelle »</p> <p>Même type de demande, de consommateur, technologie courante, possibilité d'organisation existante</p> <p>Croissance interne</p> <p>Expansion auto-dirigée. Processus moins efficace, moment de l'introduction non optimal, moyens d'expansion non optimaux</p>	<p>2. Stratégie expansive « explicite »</p> <p>Arbitrage entre pénétration croissante du marché, développement de marchés nouveaux et développement de produits nouveaux et améliorés</p> <p>Croissance interne + Acquisition</p> <p>Production du meilleur rendement par comparaison des demandes en compétition et allocation rationnelle des ressources parmi les possibilités d'expansion variées</p>
Modalité : Diversification	<p>3. Diversification non planifiée</p> <p>Introduction occasionnelle dans un domaine étranger quant à la demande et à la technologie, écart non prévu des positions de base marché-produits, mais l'expansion reste l'activité principale</p> <p>Développement interne</p>	<p>4. Diversification planifiée</p> <p>Diversification à grande échelle (possible),</p> <p>Croissance interne + Acquisition</p>

	Pas de direction naturelle, accord avec les intérêts individuels et la compétence technique de dirigeants influents	Modèle logique et cohérent Nouveau processus logistique, nouveaux systèmes de gestion, nouveaux inputs
--	---	---

ANSOFF reprend ces propositions sous la forme de sept propositions descriptives (D18 à D24).

Il se passe alors quelque chose de relativement étonnant : ANSOFF se livre à une reformulation de ce qu'il a déjà dit sur le processus de décision stratégique 2.3, seul le point d'application étant différent, puisqu'il s'agit ici du seul volet « changement stratégique » du processus en question.

Il ré-introduit le constat que le processus de recherche de stratégie est long et coûteux et entre en concurrence avec les autres processus de gestion, pour formuler trois propositions conseil (N13 à N15) qui diffèrent peu par leur contenu de celles qu'il avait tirées du chapitre que nous avons numéroté en 4°).

Le tableau ci-dessous met en parallèle les deux groupes de propositions :

Chapitre 4°) « Différents modes de comportement stratégique »	Chapitre 6°) « Les types de changement de stratégie »
« N1 : Une position d'une entreprise particulière entre les extrémités du domaine de variation [entre réponse décalée et comportement auto-déclenché] pourrait être proportionnelle à : 1. La différence entre les objectifs et le potentiel futur compte tenu de la position stratégique actuelle des entreprises 2. Au degré d'instabilité de l'environnement actuel des produits et des marchés de l'entreprise. »	« N13 : le degré d'intervention de la direction dans l'expansion stratégique sera proportionnel à l'intensité de la concurrence et au rythme du changement de la technologie, de la structure du marché et d'autres facteurs de l'environnement dans la structure actuelle de l'ensemble marché-produits de l'entreprise »
« N2 : La structure organisationnelle de l'entreprise devrait être conçue pour promouvoir des ressources adéquates et un intérêt de gestion pour les besoins stratégiques de l'entreprise. »	« N14 : le degré d'intervention de la direction dans le changement de stratégie sera proportionnel à la fraction des ressources de l'entreprise allouée pour produire ce changement »
« N3 : Les états-majors chargés de décisions stratégiques devraient être sélectionnés sur la base de leur propension à entreprendre et de leur savoir-faire. »	« N15 : l'état-major doit être entièrement engagé quand la firme entreprend une diversification à grande échelle et / ou opère des acquisitions »

Remarques sur ce chapitre :

Cette mise en parallèle amène une question : quelle a été l'utilité des développements effectués par ANSOFF entre

le chapitre 4°) et le chapitre 6°), en tant que production de recommandations pour l'entreprise à partir du moment où les recommandations produites sont, du point de vue du contenu, identiques ?

Un examen précis des propositions livre une réponse plausible :

Du point de vue du contenu, ces propositions sont deux à deux identiques, à la spécification près du rôle central de la direction de l'entreprise :

- N13 est contenue dans N1 si l'on considère que la Direction est responsable du type de réponse stratégique adopté par l'entreprise.
- N14 est contenue dans N2 si l'on considère qu'il est du ressort de la direction de piloter l'utilisation des ressources.
- N15 est contenue dans N3 si l'on considère que l'état-major est là pour utiliser ses propres compétences au service de l'entreprise.

Il apparaît donc que l'apport des chapitres 5 à 6 consiste à démontrer le rôle primordial de la direction dans les processus stratégiques de l'entreprise. Cette démonstration s'appuie sur l'exposé de phénomène socio-politiques « d'inertie » et de jeux de rivalités internes entre managers auxquels seule l'implication de la direction peut apporter une solution pleinement bénéfique à l'entreprise.

Ainsi, un apport essentiel d'ANSOFF (si ce n'est l'apport essentiel) consiste, sur la base des hypothèses de rationalité limitée de H. Simon, et de luttes politiques pour la formulation des objectifs de l'entreprise de Cyert et March, qui sont des individualismes méthodologiques, à regarder l'entreprise comme un lieu de conflits politiques entre individus et coalitions d'individus. Puis à proposer une solution à ces conflits par un contrôle adéquat effectué par le sommet de l'entreprise pour orienter ces jeux de pouvoir dans la direction la plus favorable à l'entreprise.

Néanmoins, cet apport trouve sa limite dans son caractère circulaire. En effet, la conclusion du raisonnement global d'ANSOFF sur le rôle de la Direction (chapitre 6°) est déjà implicitement contenue dans sa phénoménologie des processus de gestion (chapitre 4°). Cette phénoménologie repose sur une description au départ verticale et hiérarchique de l'entreprise, en l'occurrence la stratification, dans l'ordre ascendant, en processus logistiques, de décision courante, décision administrative et décision stratégique. Gageons qu'une catégorisation fonctionnelle ou

divisionnelle des processus de l'entreprise n'aurait pas permis de produire si aisément le même résultat !

Ainsi, partant d'une lecture de l'entreprise du point de vue de sa pilotabilité par la Direction Générale, ANSOFF aboutit à la conclusion que la Direction générale doit piloter l'entreprise. La fonction de ces développements consiste à formuler cette tautologie dans un langage qui, tout en prenant à son compte le constat du pouvoir limité de cette Direction sur les individus qui animent la technostucture, propose à la Direction les points d'application adéquats de son pouvoir : orienter les dynamiques sociopolitiques sans s'y substituer, ce qui est pour elle plus économique puisque les phénomènes de rationalité limitée rendent cette substitution dans les faits impossible.

En substituant à la théorie micro-économique de l'entreprise la théorie cybernétique des choix stratégiques, ANSOFF offre au dirigeant d'entreprise un intensificateur de pouvoir, qui justifie en même temps son rôle, sa singularité, sa valeur pour l'entreprise. En tant que tautologie du capital/travail, la théorie micro-économique de l'entreprise présentait cet inconvénient de passer sous silence le rôle du dirigeant comme facteur privilégié de production. La tautologie hiérarchique du management, quant à elle, recentre la production de valeur sur l'action du dirigeant.

On a bien ici un effet de discours, lié à ses conditions d'énonciation dans le mesure où le discours du management stratégique est un discours formulé par des personnes qui sont en position de « consultant » (interne dans le cas d'ANSOFF, conseiller du PDG de Lockheed) du dirigeant et, magnifiant son rôle, valorisent le leur.

Cet effet de discours est à comparer à des écrits français qui, quant à eux, visent plus à magnifier le rôle de l'État ou celui de la technostucture.

Dans le cas d'ANSOFF, on peut reprendre la grille de lecture de Foucault quant à la formation des modalités d'énonciation pour reformuler les conclusions qui précèdent : La tautologie du management stratégique trouve sa place dans des conditions d'énonciation qui sont les suivantes :

Emplacement institutionnel: Une université (Carnegie Tech.) dont le but explicite est la production de propositions utiles pour l'entreprise, c'est-à-dire ses dirigeants / actionnaires, à comparer à la revue d'universitaires (l'ISEA) soucieux de délimiter le rôle de l'Etat dans l'économie nationale dans laquelle l'article est traduit. Ce qui explique sa position marginale de descripteur / prescripteur dans le corps des autres publications purement descriptives du recueil.

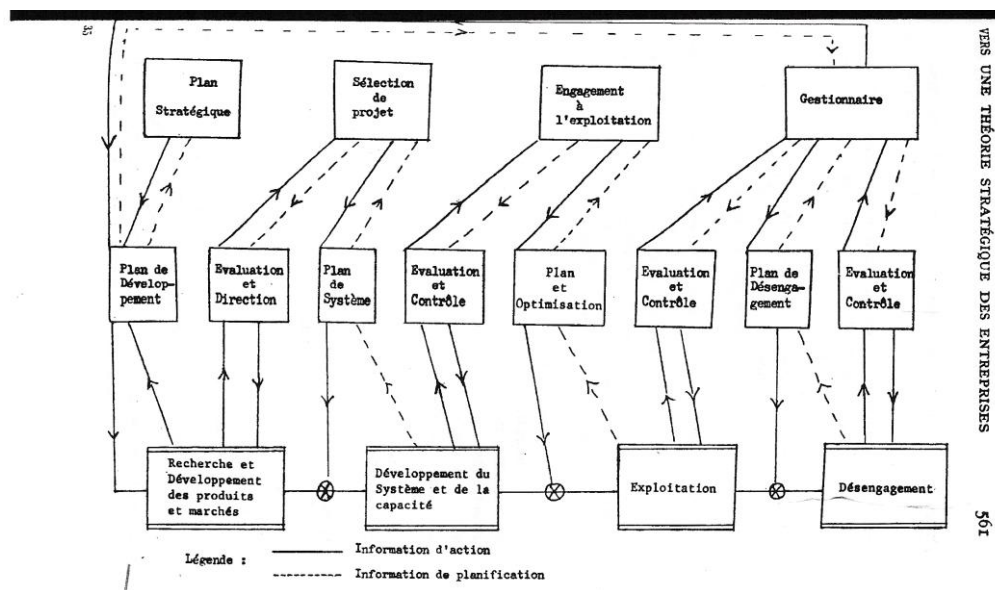
Statut du locuteur: Un universitaire reconnu comme producteur de savoir universel sur ce qu'il prend pour objet d'étude, mais aussi un ancien « consultant » de dirigeant de la grande entreprise

Position perceptive / informative: Un clinicien de l'entreprise chargé tout à la fois de diagnostiquer les pathologies du fonctionnement de l'entreprise et de proposer les remèdes appropriés. Le diagnostic s'inscrit dans un réseau d'autres diagnostics pratiqués sur des cas analogues, de grilles typologiques développées sur l'entreprise par d'autres théoriciens / praticiens, d'informations collectées par l'intermédiaire de la technostrucure et par rapport auxquelles il convient de prendre la distance convenant à des affirmations à enjeux politiques pour celui qui les émet.

De ce point de vue, les liens étroits qui existent entre ces trois termes, autour du dirigeant d'entreprise, tendent à montrer que la force d'ANSOFF et des anglo-saxons (y compris Penrose) tient à ce que, de leur côté, le management stratégique est d'ores et déjà structuré comme un discours, ce qui n'est pas encore le cas en France.

7°) Gestion d'un processus novateur

ANSOFF propose un processus idéal à trois strates parallèles dans lequel les actions des dirigeants sont circonscrites à la strate supérieure, mais contrôlent par des interventions de déclenchement / arrêt l'ensemble des étapes du processus stratégique décrit au chapitre 5°).



Dans ce processus-cible, les interventions des dirigeants sont réduites au minimum nécessaire mais font l'objet d'emplacements soigneusement choisis dans le processus, qu'elles couvrent dans son ensemble. On retrouve là le mécanisme d'intensification du pouvoir par une économie optimale de son exercice, comme le dénote la proposition selon laquelle « les décisions doivent se faire au niveau le plus bas où l'information nécessaire et appropriée est disponible ». (p. 563). Ainsi, même si l'état-major est censé rester maître du processus, « en réalité ce sont [le directeur des ventes et le directeur du département recherche-développement] qui sont responsables de la formulation de la stratégie. »

Enfin, ANSOFF sent la nécessité de préciser, après toutes ces élaborations théoriques qui montrent l'effet délétère d'une stratégie non pilotée, que « un système largement développé pour gérer les changements de stratégie n'est pas nécessairement la solution optimale pour toutes les entreprises », sans préciser le domaine de validité de ses propres élaborations, qui semble toutefois se rapporter aux propositions conseil N1 et N13.

Remarques sur ce chapitre :

(i) d'un point de vue performatif, ce nouveau recours à un schéma de circuit parallèle à trois strates, même si la stratification ne porte pas sur les mêmes objets qu'au chapitre 4°) est une façon d'insister à nouveau sur la délimitation des rôles spécifiques de l'état-major au sommet d'une part et de la technostructure intermédiaire de l'autre.

(ii) Remarquer le contraste entre, d'un côté la façon dont les pathologies politiques de l'entreprise sont développées tout au long de l'article et d'un autre côté, l'insistance d'ANSOFF sur le caractère non universel de ses

propositions qui ne conviennent « pas nécessairement à toutes les entreprises ». On est loin ici des rhétoriques culpabilisatrices utilisées par les consultants Français à travers leur revue *Hommes et Techniques*, mais on y retrouve un manifestation de l'effet de statut du locuteur ANSOFF signalé plus haut.

8°) Résumé et travaux futurs

ANSOFF estime que ses travaux sont incomplets : « Aucun des ensembles d'hypothèses n'est actuellement complètement opérationnel ».

Il formule le projet d'une modélisation complète :

« Une théorie stratégique complète de l'entreprise doit mettre sous forme de modèle deux phénomènes distincts :

- a) La relation entre la simulation extérieure et intérieure sur l'entreprise et l'action stratégique résultante
- b) La relation entre une action stratégique donnée et ses résultats pour l'entreprise. »

Ce projet resterait, de nos jours, à accomplir, si on n'y avait pas renoncé !

Remarques sur ce chapitre :

Le projet de modélisation complète formulé par ANSOFF relève de la théorie du bon choix stratégique plus que celle du bon processus stratégique. Le fait qu'il soit énoncé dans ce chapitre conclusif appelle deux interprétations :

1°) Ce fait prouve que cet autre volet du management stratégique est bien présent à l'esprit d'ANSOFF

2°) La place marginale qui lui est réservée ici tend néanmoins à prouver que l'on aborde ici un autre domaine de discours, qui ne peut être traité en même temps que le premier.

Faut-il d'ailleurs s'en étonner ? Que resterait-il au dirigeant comme marge de manœuvre si l'on pouvait modéliser simultanément les processus et les conséquences stratégiques de ce processus ? La position éminente du dirigeant et les avantages qui lui sont liés résisteraient-ils à cette soudaine transparence ?

3 – Remarques

Sur l'ancienneté du « management stratégique » :

D'aucuns pourront avancer que la notion de management stratégique n'apparaît qu'à la fin des années 1970, précédée de peu par celle de gestion stratégique. Il n'en reste pas moins que, si l'on définit le management stratégique comme une démarche de conduite de l'entreprise qui va de la définition d'une stratégie à sa déclinaison en structure, processus et pilotage par la Direction générale, Ce document d'ANSOFF de 1968 y répond pleinement. Non seulement

il prend pour objet l'élaboration d'une stratégie par l'entreprise, mais encore il décrit les processus qui doivent accompagner le développement d'un produit ou d'une technologie tout au long de son cycle de vie, non sans mentionner la nécessaire prise en compte de variables de structure, et même de profil managérial des dirigeants.

Sur les marqueurs archéologiques du document :

Les éléments relatifs à la formation des théories et à la formations des conditions d'énonciation ont déjà été abordés plus haut. Nous traiterons ici 1°) de la formation des objets et 2°) de la formation des concepts.

1°) Les objets et leur formation :

ANSOFF présente clairement sa contribution comme un renouvellement du domaine d'objets d'études de la « communauté académique » en ce qui concerne l'entreprise. En effet le peu d'intérêt porté par cette communauté à la stratégie s'explique selon ANSOFF par les insuffisance de la théorie micro-économique de l'entreprise. Insuffisances qui consistent en une incapacité à décrire un domaine d'objets particulier : les « différences de comportement entre les entreprises ». Aux variables économiques, il convient ainsi d'ajouter comme condition d'apparition de l'objet « stratégie » les « variables de comportement décrivant **les agents et leurs relations** avec les entreprises », ainsi que les « variables d'information qui mesurent et définissent l'état des connaissances de l'entreprise que peuvent en avoir ses divers **participants** ».

In fine, les variables nouvelles relèvent ici de l'individu humain dans l'entreprise. Qu'est-ce que définir des variables de comportement des individus dans l'entreprise, sinon inscrire à la surface d'un récit des éléments communs à la myriade observée, mais aussi supposée, extrapolée, de faits et gestes, de récits relatifs à ces faits et gestes, des êtres humains présents dans l'entreprise ? Cette immense réalité concrète ne devient en effet intelligible que par un effort d'abstraction consistant à utiliser une partie seulement de toute cette information pour décrire ce qui devient « la réalité ».

Foucault retient, quant à la formation des objets, trois moments-clés de cette opération d'abstraction : l'apparition, la délimitation et la spécification.

Ici, on peut grâce à l'exposé d'ANSOFF identifier les instances qui rendent possibles ces trois types d'opération :

Une **surface d'apparition** de l'objet « stratégie » est la technostructure en tant qu'ensemble d'individus détenteurs d'informations et de pouvoir de décision sur le comportement de l'entreprise en terme de produits x marchés. Les **instances de délimitation** de l'économie classique sont insuffisantes pour générer l'objet stratégie. Celles qu'introduit ANSOFF sont, d'une part, la communauté des dirigeants d'entreprise, des « états-majors », de la « haute direction », qui sont capable de mettre en récit les faits de leur entreprise sous la forme de choix stratégiques qui leur sont propres, et d'autre part une communauté académique nouvelle, celle des sciences de gestion, qui se penche sur les différences de comportement entre les entreprises. Une autre, moins

originale, est la communauté des scrutateurs de l'entreprise et des consommateurs qui mesurent les quantités consommées par catégories de besoin, de technologie, de géographie, etc.

Noter que la communauté académique est double : c'est à la fois une communauté de recherche et une communauté enseignante. Enfin, remarquons que l'instance « actionnaire » n'apparaît pas de façon directe dans les descriptions d'ANSOFF. Néanmoins, on ne peut s'empêcher de soupçonner que, ce qui rend possible cette comparaison des comportements des « hautes directions » de différentes entreprises entre elles, et de leurs plus ou moins grands succès, c'est l'existence d'une instance chargée d'évaluer et de comparer entre elles les performances des dirigeants sur **un marché de la Direction Générale**, en charge de la répartition des emplois, de la fixation des niveaux de revenus et de la définition des carrières. En effet, le seul marché de l'entreprise (la Bourse par exemple) s'était longuement contenté de la théorie économique classique de la firme pour décrire et évaluer l'entreprise.

Les grilles de spécification sont celles qui permettent, dans le cadre d'une « théorie de la décision », de définir différentes « espèces » de décision : Temporalité de la décision, Produits x marchés (ou Technologies x marchés) objets de la décision, Hiérarchie (point de prise de décision, ou de mise en œuvre).

Règles de formation des objets

La polarisation autour du dirigeant est le point commun à l'ensemble des surfaces d'apparition, instances de délimitation et grilles de délimitations des objets sur lesquels porte l'article d'ANSOFF. Dans leur ensemble, les conditions de formation des objets sont presque toutes centrées sur l'état-major de l'entreprise : hauteur d'enjeu de la décision, mise en rapport avec la distance hiérarchique par rapport à l'état-major (Décisions stratégique, administrative, opératoire), Temps accordé par l'état-major pour porter attention à chaque décision, distance temporelle entre la survenue d'une problématique et son traitement par l'état-major, distance entre la projection stratégique et la situation gérée par le dirigeant dans l'espace des produits x marchés.

2°) Les concepts et leur formation

Les concepts introduits par ANSOFF fonctionnent par groupes, principalement typologiques :

- a) Le groupe des types de processus de l'entreprise : processus logistique d'un côté, processus de gestion de l'autre, eux-mêmes divisés en décision stratégique, administrative et opératoire.
- b) Le sous-groupe des phases de la décision / changement stratégique : recherche, évaluation, développement, exploitation, désengagement

- c) Le groupe des types d'implication de l'état-major dans la décision stratégique : réponse retardée, anticipée et auto-déclenchée.
- d) Le groupe des types de choix stratégique : expansion et diversification
- e) Le groupe combinatoire obtenu à partir du croisement de c) et d) : expansion naturelle, stratégie expansive explicite, diversification planifiée, diversification non planifiée
- f) Le groupe non typologique des concepts économiques importés : produits, marchés, technologie, rentabilité, ressource financière, structure, saturation de marché, cycle d'expansion
- g) Le groupe des concepts économiques propres à ANSOFF, qui relèvent d'une économie de la décision : ressource-temps, ressource énergie, rentabilité d'un processus de décision

Les conditions de formation des concepts, au sens de l'archéologie de Foucault, sont :

1. Formes de succession :

1.1 Ordonnance des séries énonciatives

1.1.1 Ordonnance par stratification polaire ou sphérique :

Les groupes a), c), d) sont construits par stratification autour du pôle que constitue l'état-major de l'entreprise. Chaque strate est caractérisée par une « distance » au pôle, qui prend sa valeur selon une métrique relative aux concepts importés du groupe f).

Dans le cas du groupe a), les différents plans de stratification sont les différents plans de généralité des décisions prises, la métrique de distance au pôle central condensant plusieurs grandeurs dont l'ordre croît au fur et à mesure que l'on s'approche du centre : nombre de personnes impactées, volume de ressources impacté, irréversibilité dans les perspectives de profit, durée pendant laquelle les conséquences de la décision se feront sentir

Dans le cas du groupe c), la métrique de distance au pôle est constituée par cette grandeur étonnante qu'ANSOFF appelle le « degré d'attention » porté par l'état-major à la stratégie

Dans le cas du groupe d), c'est la distance produit x marché par rapport à l'entité actuellement dirigée par l'état-major qui sert de métrique.

1.1.2 Ordonnance par stratification polaire combinatoire

Le groupe e) est généré par combinaison des groupes c) et d). Il fait également l'objet d'une stratification seconde issue des stratifications génératrices : entre la diversification planifiée et l'expansion naturelle, la distance résultante est redoublée par rapport à celle que générerait d'un côté le degré d'attention de la

direction et de l'autre le degré d'écart par rapport aux produits x marchés de l'entreprise. Ainsi, la topologie du tableau redouble celle des concepts, selon cette diagonale principale. Les stratégies situées sur la diagonale perpendiculaire sont à distance intermédiaire.

1.1.3 Ordonnance par projection covariante

Le sous-groupe b) est généré par projection des concepts classiques de cycle de vie du produit sur le plan du processus stratégique (groupe f)). L'orientation temporelle est conservée de même que le caractère « autodirigé » de l'expansion naturelle qui s'appuie sur ce cycle. Le cycle de la stratégie est covariant avec celui du produit.

1.2 Types de dépendance des énoncés

1.2.1 Le systématisme de déclinaison

Les concepts sont également générés en opérant, tout au long de l'article d'ANSOFF, une procédure de déclinaison du général au particulier : passage du groupe a) défini dans le paragraphe 4°) au sous-groupe b) du paragraphe 5°), construction du groupe combinatoire e) à partir des groupes c) et d) qui le précèdent, exposé du cycle de vie des produits comme préliminaire à la construction du groupe b).

Il en résulte un fort effet de systématisme pour l'ensemble de l'article, puisque celui-ci apparaît comme le développement méthodique et de plus en plus détaillé des prémisses initiales, sans lacunes dans les combinaisons ou projections opérées. ANSOFF aurait, par exemple, pu se passer de décrire les phases du processus stratégique du paragraphe 6°) où il effectue peu d'apport sur le fond (phases 2, 3 et 5). De même, dans le tableau Diversification / expansion, seule la description de la diagonale principale est vraiment importante. Mais s'abstenir de traiter les éléments mineurs, c'était se permettre une lacune de déclinaison qui aurait affaibli le systématisme de l'ensemble.

A contrario, les énoncés qui constituent des externalités par rapport à son système, comme par exemple les phénomènes de pouvoir entre managers, le lien organique entre stratégie et structure, ou encore les profils des dirigeants, qui sont pourtant d'un point de vue scientifique ses vraies hypothèses de base, sont disséminés au sein de l'article en fonction des besoins du système d'exposition principal.

1.3 Schémas rhétoriques

Pour faire de son article un élément d'une théorie de l'entreprise, ANSOFF l'encapsule dans deux références qui sont considérées, d'un point de vue scientifique, comme d'autres théories de l'entreprise. Au paragraphe 1°) il expose la théorie microéconomique et ses insuffisances et en conclusion il annonce une théorie totale de l'entreprise qui modéliserait à la fois l'interne et l'externe, les processus et la performance de l'entreprise.

Il démontre ainsi de façon indirecte que l'on franchit avec son article une étape-clé de la science économique dans laquelle s'inscrit encore son statut universitaire. Il confirme ainsi statutairement la validité de la science économique tout en la niant à travers le contenu de son article et ses implications épistémologiques.

2. Formes de coexistence

2.1 Champ de présence

ANSOFF s'appuie ici sur tout un ensemble d'énoncés pour les admettre sans discussion, les critiquer ou les exclure.

Il admet les récits historiques formulés par des dirigeants sur l'histoire de leur propre entreprise (Chandler reprend des récits de dirigeants), et tout un champ d'opinions communes, non référencées sur le caractère différentiel des comportements et des performances des firmes.

Il admet aussi les théories de Cyert et March et de H.Simon (cf. Plus haut).

Il critique la déclinaison de la théorie classique qui n'attribuerait au dirigeant qu'un rôle sur la fixation des quantités et des prix, mais admet de cette théorie celle du cycle de vie des produits.

Il exclut, en tant que jeux de pouvoir illégitimes, les justifications énoncées par les différents managers de l'entreprise qui prétendent définir la stratégie de l'entreprise à partir de la fonction qu'ils occupent ou des services qu'ils ont pu rendre par le passé. Il passe même sous silence ce que toute une foule d'acteurs plus opérationnels ou plus subordonnés pourraient avoir à formuler sur ce sujet.

2.2 Champ de concomitance

A travers SIMON comme à travers Cyert & March, c'est toute une théorie béhavioriste de la psyché, orchestrée sous forme cybernétique au niveau collectif, qui joue ici un rôle de modèle transférable.

L'intérêt du modèle cybernétique réside dans la dialectique de l'autonomie et de la commande qu'il offre au dirigeant. En, effet, d'un côté, le volet politique de cette théorie permet de prendre en compte la dynamique propre du système politique entreprise, avec ses conflits d'intérêts, ses mensonges, ses omissions. D'un autre côté, la modélisation cybernétique offre au dirigeant des points d'appuis pour orienter cette dynamique, par des interventions limitées mais efficaces tel le dernier schéma d'ANSOFF, dans la direction appropriée. La cybernétique d'entreprise offre au dirigeant la promesse de pouvoir commander la technostructure qui s'est intercalée au fil des années entre lui et la production, là où précisément la matière du problème est politique.

Noter que, graphiquement, la représentation cybernétique nécessite une procédure de lecture peu différente des organigrammes hiérarchiques. Cet effet de familiarité est néanmoins à double tranchant : d'un côté il permet un accès plus immédiat des données exposées au lecteur déjà coutumier des organigrammes. D'un autre côté il risque de susciter de la confusion en favorisant une lecture trop hiérarchique et structurelle des schémas d'ANSOFF.

2.3 Domaine de mémoire

Peut-on déceler des énoncés anciens auxquelles aucune référence explicite n'est faite, mais qui néanmoins entretiennent des rapports de filiation ou de discontinuité avec ce qui est dit ici ?

Il y a de toute évidence le domaine militaire, auquel ne se réfère jamais ANSOFF, mais qui a été le lieu d'émergence de plusieurs idées-clés reprises dans l'article.

L'idée de stratégie comme conception d'ensemble des mouvements et des combinaisons de ressources armées est évidemment présente en toile de fond. Le principe de concentration des forces au lieu et au moment opportun est présent à travers le devoir d'allocation judicieuses des ressources par le dirigeant. Le terme « état-major » renvoie lui aussi directement au militaire, ainsi que toute la stratification hiérarchique qui sous-tend la tautologie du management développée par ANSOFF.

L'idée de logistique est également du ressort militaire. En, effet, Drucker l'explique dans ses ouvrages des années 50, c'est l'organisation des grandes opérations de la seconde guerre mondiale qui est à l'origine du développement de la science logistique aux

Etats-Unis. Ce savoir-faire sera d'ailleurs directement importé par d'anciens militaires au sein des entreprises.

3. Procédures d'intervention

3.1 Techniques de réécriture

Passage de l'historique à l'universel : ANSOFF inscrit des événements relatés dans la trame de récits historiques d'entreprise dans l'universalité intemporelle d'une théorie descriptive de la firme. Par exemple, l'idée selon laquelle on a tendance à conserver à la tête des entreprises des dirigeants pour des raisons autres que la compétence est une reprise du récit de SLOAN sur le maintien de son prédécesseur à la tête de General Motors jusqu'à l'âge de la retraite, en dépit de ses insuffisances.

Passage du séquentiel au systématique : ANSOFF a expliqué dans son ouvrage de 1965 (traduit en français en 1970 cf. [96]), qu'il avait fondé son étude sur ce qu'il avait pu vivre aux côtés du Président de Lockheed. La description cybernétique des processus est une opération qui consiste à construire une séquence invariante à partir d'événements plus ou moins répétitifs observés au sein de l'entreprise. L'écriture de schémas de type électrique permet d'introduire aisément les notions de mise en série ou de parallélisme, tout en donnant corps aux points d'application de l'action de l'état-major. Elle est ici étroitement associée à la notion de modèle.

Factualisation graphique : La présentation du cycle de vie du produit permet de condenser l'information, tout en donnant une valeur factuelle et immanente à ce qui n'est que le résultat d'inductions effectuées sur la base d'études provenant d'un autre champ.

Mise en équation : la présentation de la théorie microéconomique classique sous forme d'équation (et non de schéma cybernétique, ce qui aurait été possible) permet à ANSOFF de présenter sa propre théorie sous forme cybernétique comme relevant d'un paradigme radicalement différent.

3.2 Méthodes de transcription des énoncés dans une langue plus ou moins formalisée

On peut s'interroger sur l'utilité des reformulations périodiques sous forme de séries de propositions descriptives (Di) et de propositions-conseil (Nj). Ne sont-elles pas là pour donner une légitimité de logicien au propos d'ANSOFF, en renforcement des schémas cybernétiques qui eux-mêmes sont analogues à des circuits électroniques que l'on qualifie, entre spécialistes, de « logiques » ? TABATONI faisait précisément, dans l'avant-propos, état du statut de logicien d'ANSOFF.

On peut penser qu'il y a là une sorte d'obligation statutaire vis-à-vis de la théorie microéconomique classique, ANSOFF tentant de faire œuvre, par une autre méthode d'écriture, d'autant de formalisme.

Outre cet effet d'autorité disciplinaire (prestige de la logique comme « science exacte »), ce mode de transcription n'a-t-il pas également pour effet de renforcer le systématisme de l'exposé ?

3.3 Méthodes de traduction des énoncés quantitatifs en formulations qualitatives et réciproquement.

Pas d'énoncé proprement quantitatif dans cette publication. Remarquer simplement la transcription habituelle des différents secteurs de la courbe de cycle de vie du produit en différentes « phases de vie »

3.4 Moyens utilisés pour croître l'approximation des énoncés et raffiner leur exactitude

L'ensemble des schémas de généralisation utilisés par ANSOFF relève de cette pratique :

La définition de processus est un schéma d'abstraction des interactions dans l'entreprise (approximation), et de segmentation opérée sur cette abstraction (exactitude).

Le quantificateur universel appliqué implicitement aux propositions descriptives et propositions conseil relève de cette procédure.

La courbe du cycle de vie du produit est une simple reprise d'une procédure déjà appliquée dans les publications nombreuses qui l'ont créée puis reprise.

Le raisonnement sur la « compétition » des décisions d'ordres divers pour consommer la capacité d'attention limitée des dirigeants relève de procédures du même ordre.

3.5 Manière dont on délimite à nouveau – par extension ou restriction – le domaine de validité des énoncés

L'opération essentielle a été réalisée par Cyert & March dans *A behavioral theory of the firm*, qu'ANSOFF se contente de reprendre à son compte en l'appliquant au domaine de la stratégie.

3.6 Manière dont on transfère un type d'énoncé d'un champ d'application à l'autre

La transposition behavioriste est elle-même une opération métaphorique qui consiste à remplacer un flux électrique par un flux d'information.

On pourra remarquer que la métaphore a essentiellement une fonction de

- transfert des typologies (schémas en série / schémas parallèle)
- transfert de la théorie de la commande (il suffit d'intervenir de façon limitée aux bons points de commande pour déclencher et orienter une dynamique immanente au circuit)
- Suspension d'un paradigme préexistant (passer d'une analyse centrée sur les personnes et leur hagiographie à une analyse centrée sur des opérations)

3.7 méthodes de systématisation de propositions qui existent déjà, pour avoir été formulées auparavant, mais à l'état séparé

D'un point de vue logique, les prémisses des raisonnements normatifs d'ANSOFF sont, on l'a vu, de type historique et disséminées dans l'article. La valeur de ce dernier tient bien à l'opération de systématisation qu'il effectue sur ces hypothèses pour produire un effet de cohérence. Cette méthode de systématisation consiste à

- Poser comme axiomatiques un certain nombre de dimensions descriptives de l'entreprise
- Etablir, sur la base de ces dimensions, une typologie des situations, des actions et des résultats, qui présentent entre elles des relations d'isomorphisme
- Traduire cet état d'isomorphisme en corrélations entre les différentes typologies, qui prennent alors la force de lois.

3.8 Méthodes de redistribution d'énoncés déjà liés les uns aux autres mais qu'on recompose dans un nouvel ensemble systématique

La redistribution des options selon une topologie centrée autour de la direction dans sa situation actuelle parcourt l'ensemble de l'article.

Remarquer le nombre relativement faible de valeurs possibles de cette distance : les typologies sont toujours à base binaire (expansion / diversification) ou ternaires.

On peut imaginer que ce caractère binaire / ternaire du systématisme correspond à une économie rhétorique de l'attention : il s'agit de déterminer un degré de complexité des démonstrations qui n'outrepasse pas les capacités mémorielles de l'interlocuteur.

La réduction des problématiques à des alternatives décisionnelles d'ordre 2 ou 3 sera une permanence du management stratégique. N'est-ce pas d'ailleurs leur principale fonction d'intelligibilité ?

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3

5 – coordonnées archéologiques

cf. section 3

[119] - « Analyse empirique des « contraintes stratégiques » de l'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [119]

Titre : Analyse empirique des « contraintes stratégiques » de l'entreprise

Auteur : Pierre TABATONI, Jacques URVOY, Daniel THOMAS, Marcel de MONTGOLFIER, Jacques BOREL, Raymond SAUTREAU

Date : avril 1968

Editeur / Revue : Economie et Sociétés, Cahiers de l'ISEA

NB : l'annexe I du document est une synthèse d'entretiens réalisés auprès de cadres d'entreprises françaises pour connaître leur réaction aux thèses de Cyert et March. Elle ne constitue pas par elle-même un écrit de stratégie, mais donne des renseignements utiles sur les conditions d'énonciation de la stratégie. Elle sera donc exploitée avec le reste du matériau « non stratégique » recueilli pour éclairer cette étude.

2 – Résumé / idées clés

Plan de l'article

Introduction

§I. la recherche des « systèmes stratégiques » et des « contraintes stratégiques ». Démarche générale

- 1. Les « Manœuvres »*
- 2. Le code des caractéristiques*
 - a) Caractéristiques « technico-économiques »*
 - b) Caractéristiques « Organisationnelles » ou des « Domaines de manœuvres »*
 - c) Caractéristiques « institutionnelles »*
- 3. Le principe de valuation*
- 4. (§ sans titre) « Dernière étape, l'élaboration des « contraintes stratégiques » et des « stratégies »*

§II. Etude typologique des « contraintes stratégiques » dans trois branches de l'économie française

- 1. Les résultats globaux*
- 2. La description des caractéristiques*

3. Les combinaisons de caractéristiques

4. Les « trames »

5. La recherche de « systèmes de manœuvre »

Conclusion

Description générale :

On a ici la contribution d'économistes à une théorie des stratégie-types de l'entreprise, mais dans des conditions qui relèvent en première approche plus de la recherche en économie industrielle que du management stratégique.

En effet, ce texte établit un programme de recherches, en trois étapes :

1° étape : expliquer les objectifs du programme, en relation avec les domaines de recherche sur la stratégie des entreprises. C'est la fonction de l'*Introduction* de l'article

2° étape : décrire le contenu du programme, c'est-à-dire l'architecture d'une future modélisation des « contraintes stratégiques de l'entreprise » : Que décrit-on, en prenant quels paramètres en compte, avec quels types d'opérations sur ces paramètres pour espérer produire le modèle ?

3° étape : décrire une application partielle et provisoire du programme à trois secteurs industriels français, afin d'offrir une première estimation de la valeur décisionnelle que l'on peut en tirer : « apprécier le caractère opératoire du système stratégique résumé dans la première partie ». Les auteurs s'efforcent notamment de montrer que, même incomplet, le programme de recherche permet de produire des « résultats ni évidents a priori, ni formulés par les experts de chaque profession, non seulement dans ces termes, mais aussi avec ce contenu. » (p. 578)

Les enseignements que l'on peut espérer retirer du développement d'un tel programme concernent aussi bien « l'entreprise [que] la branche ou l'Etat ». L'ambition de l'article est donc vaste par rapport à tous les autres écrits recensés pouvant se rapporter au domaine du management stratégique.

Eléments pour l'analyse archéologique

Il n'est pas question de donner ici la teneur détaillée de l'instrumentation mathématique et algorithmique développée dans l'article, mais de mentionner les éléments utiles pour une exploitation archéologique.

Introduction (les objectifs du programme).

Après avoir donné une définition relativement classique de la stratégie, les auteurs s'interrogent sur l'existence même de leur objet d'étude.

D'un côté, le texte débute par une définition toute « ansoffienne » de la stratégie : « Nous appellerons « stratégie de l'entreprise » l'ensemble des décisions, expresses ou non, qui déterminent la cohérence des initiatives et des réactions de la firme vis-à-vis de son environnement,

- en répartissant ses interventions dans le temps, entre les différentes fonctions de l'entreprise,

- en les ordonnant sur la base de critères qualifiant ses buts généraux. »

D'un autre côté, les études concrètes comme l'ouvrage de Cyert & March tendent à faire douter qu'une volonté consciente puisse vraiment orienter l'entreprise en fonction d'objectifs finaux. Ce constat est illustré par les résultats d'une enquête menée au sein d'entreprises française qui tend à prouver que, globalement, les managers de terrain sont en accord avec de telles thèses² dubitatives. Mais, disent les auteurs, ANSOFF les a encouragés à « poursuivre dans la voie rationaliste. » La réconciliation des deux points de vue s'opère en faisant intervenir la notion de complexité : « Ce sont les organes directeurs de la firme qui doivent exprimer et imprimer ces orientations [stratégiques], affirmation tout à fait compatible avec l'existence de structures de pouvoir complexes au sein de la firme » p. 568

Remarque à ce stade la rôle crucial de la notion de « complexité », antidote à toute tentation d'établir un constat d'inintelligibilité à propos des faits d'entreprise qui résistent à la conceptualisation.

A la suite de ce constat, les auteurs entament ce qu'on peut appeler une démarche d'objectivation (économique pour l'essentiel) du phénomène désigné comme « stratégique ».

Même si l'on est « bien évidemment dans le domaine de « décisions complexes », de réseaux le plus souvent peu contraints,

² Cf. la synthèse d'entretiens développée en Annexe I de l'article, à laquelle nous faisons allusion dans le *Nota Bene* du paragraphe « références » de cette monographie.

soumis à la rationalité limitée de la méthode des approximations successives », « ce sont ces **contraintes** que [les auteurs se proposent] d'explorer. » (p. 569)

En effet, même s'il n'est pas possible de concevoir un modèle qui produirait mécaniquement la stratégie que doit adopter une entreprise en fonction de sa situation en terme d'histoire et d'environnement, cette situation et cette histoire ne permettent pas à l'entreprise de faire n'importe quoi. Les entreprises ne disposent que d'un nombre limité de « degrés de liberté », du fait de contraintes objectivables qui pèsent sur elles.

L'argumentation pour cette démarche d'objectivation se fait à travers d'incessantes métaphores mécaniques :

- « Lorsque les **pressions** de l'environnement sont suffisantes, ou simplement à partir de **l'énergie** interne de la firme, des procédés « politiques » s'efforcent de définir des buts et de **contraindre** ainsi l'organisation. »
- La notion de **contrainte** est elle-même de l'ordre de la mécanique, de même que celle de **degré de liberté**.
- Les « coûts de substitution » d'une stratégie à l'autre sont également décrits comme leur « **inertie** ».

D'autres notions, comme « maniabilité » ou même « manœuvre », renvoient aussi indirectement à un champ mécanique.

Remarque sur la généralité de cette approche mécaniste :

Le programme proposé vise à établir des relations entre différents paramètres d'environnement comme d'histoire de l'entreprise, de manière à pouvoir réduire par le calcul une réalité « complexe » à un petit nombre de conclusions opératoires. Or, les outils de calcul utilisés en économie classique ou en optimisation relèvent tous de la mécanique (Lagrangiens, algorithmes de simplexe, etc.) Même si les outils de calcul ne sont pas ici détaillés, on peut supposer qu'ils ne s'écartent pas de cette habitude générale de l'économie.

Description du programme et de ses limites (à cheval sur l'introduction, le §I et le §II)

Dans un premier temps, la démarche d'objectivation mécaniste des auteurs va consister à :

- Recenser les variables sur lesquelles les entreprises peuvent agir
- Quantifier ces variables en grandeurs nommées « caractéristiques », les opérations de quantification pouvant être diverses (moyennes, bornes, etc.)
- Identifier les relations de dépendance entre ces variables.
- Traduire les buts économiques de l'entreprise en un « vecteur de valeur » à quatre dimensions : risque, rentabilité, autonomie, expansion, - plus ou moins quantifiables - et évaluer l'effet des variables précédentes sur ce vecteur objectif. Faire cette évaluation c'est produire des « combinaisons de caractéristiques », qui décrivent les « contraintes stratégiques externes » de l'entreprise.

On a ici l'ensemble des données, nombreuses mais finies et quantifiables, qui vont servir de base aux calculs économiques.

Dans un deuxième temps, décrire une manœuvre de l'entreprise consistera à faire changer de valeur l'une ou plusieurs des variables identifiées. Compte tenu des relations de dépendance qui ont été établies, seules certaines manœuvres sont bénéfiques pour l'entreprise, et toutes ne sont pas compatibles entre elles. Les calculs effectués permettent de réduire l'ensemble des manoeuvres envisageables par ce faisceau de « contraintes stratégiques internes ».

Dans un troisième temps, il s'agira de décrire le « système stratégique » c'est-à-dire :

- Regrouper entre elles ces manoeuvres par relations de compatibilité, d'équivalence ou d'affinité. On a ainsi les « fonctions de base » que l'entreprise devra actionner.
- Evaluer le degré d'inertie de ces stratégies et variantes
- Déterminer les « structures administratives » et les « procédures d'informations » les mieux à même de favoriser la bonne mise en œuvre de ces stratégies.

En même temps qu'ils établissent leur description, les auteurs mentionnent les insuffisances de leur modèle, en terme d'incomplétude qui se veut provisoire :

- Sur l'architecture du modèle en général :
 - « Nous n'avons pu encore systématiser le langage décrivant les types de contraintes et de systèmes stratégiques, encore que nous pouvons en illustrer le sens et la portée. » (p. 570)
 - « Actuellement, nous ne disposons que d'un parcours jalonné d'étapes et dont l'enchaînement nous semble donner une vue d'ensemble du phénomène « stratégie », sans constituer un modèle dont les fonctions de transfert seraient formellement définies. » (p. 570)
 - « D'une étape à l'autre, il a fallu plutôt recourir aux modèles implicites des professionnels qui se sont intéressés à l'enquête et au raisonnement général des chercheurs » (p. 570)
 - « Les combinaisons de caractéristiques visent à structurer le recueil de données analytiques. Mais **une recherche ne peut se fonder sur le seul « bon sens »** qui en séparerait l'important du secondaire. Le calcul économétrique ne permet pas de répondre en toute rigueur. » (p. 586)
- Sur la limitation de l'étude à des cas simplifiés :
 - On ne s'intéresse pas aux firmes multimétiers, ni aux « conglomérats » et « holdings ». Il a fallu « commencer par des firmes dont le métier principal était bien délimité [...] en estimant que la méthode suivie serait applicable, en seconde étape, aux combinaisons. » (p. 571)
 - On n'anticipe pas la réaction des autres agents aux manoeuvres, au sens des « jeux de stratégie », on ne prend en compte « que la première étape, c'est-à-dire les pratiques actuelles des autres joueurs. » (p. 572)
- Sur le type restreint des variables prises en compte :

- Seules les caractéristiques « technico-économiques » et « organisationnelles » ont été codifiées en caractéristiques. « Une recherche spéciale devrait permettre un codage convenable [des] aspects institutionnels. »
- Sur la description finale des systèmes stratégiques :
 - « L'analyse typologique des « manœuvres de structure » dans le cadre des stratégies reste à faire. Ces remarques vaudraient pour les procédures d'information. » (p. 578)
 - « Il conviendrait peut-être d'ajouter à nos critères celui de flexibilité des structures administratives. » p. 578

Description des résultats

Les auteurs décrivent ici les résultats obtenus à travers trois des cinq études sectorielles qu'ils ont menées, à titre d'application et de test du modèle. Cette présentation porte à la fois sur la teneur des résultats et sur l'estimation de leur valeur scientifique et pratique, elle se déroule élément par élément du modèle, et se décline selon chacun des secteurs industriels étudiés, qui sont des « branches de l'économie française ».

Nous retraçons les éléments retenus pour notre étude dans le tableau suivant :

	Secteur « automobile »	Secteur « transformation de produits laitiers »	Secteur « forge et estampage »
« Les résultats globaux »	<p>Très peu de contraintes. Beaucoup de manœuvres sont compatibles avec l'un ou l'autre des deux systèmes de manœuvre :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. subordonner la rentabilité à l'expansion 2. faire passer la rentabilité directe avant l'expansion 	<p>Beaucoup de contraintes : très peu de degrés de liberté une fois que l'on a choisi entre deux des quatre systèmes de manœuvre mis à jour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Achat du lait à un collecteur. Détachement du milieu rural 2. produits de simple transformation, voisins du lait 3. Produits de haut standing : fromages, exceptionnellement beurre <i>très contradictoire avec 2.</i> 4. Diversification en qualité de consommation courante. <i>Compatible avec 1., 2., et 3. mais seuil dimensionnel élevé</i> 	<p>Beaucoup de manœuvres compatibles avec tout système.</p> <p>D'autres manœuvres sont ordonnées à un ensemble de six systèmes que partitionne en deux une contradiction.</p> <p>Un tel schéma de « segmentation » avant la lettre est reproduit après ce tableau (page suivante)</p>
	<p>« A chacun de ces trois métiers correspondent des contraintes stratégiques d'amplitude et de formes diverses »</p> <p>On a produit des « typologies » pour chaque métier, et « des correspondances typologiques de cet ordre » peuvent être conçues pour des activités non étudiées.</p>		
Description des caractéristiques	<p>Intérêt de distinguer les caractéristiques organisationnelles : « effet de réflexion » auquel contraint cette distinction</p> <p>-> mise à jour, outre l'hétérogénéité des procédés, de l'hétérogénéité des processus de régulation</p>	<p>Caractéristiques technico-économiques : Intérêt de regarder les bornes de la dispersion de la caractéristique « répétitivité du produit » -> mise à jour de la spécificité des yaourts fruités (innovations incessantes)</p>	<p>Pas de caractéristiques institutionnelles formellement définies :</p> <p>-> impossible d'aller au-delà de « l'étude banale d'administration des entreprises »</p> <p>-> prouve <i>a contrario</i> l'utilité du formalisme</p>
Combinaisons de caractéristiques	<p>Ce sont les caractéristiques des domaines de manœuvre qui sont génératrices des combinaisons, même si l'on fait fonctionner le modèle</p>	<p>Connexité distribution-organisation du processus, facteur de risque</p>	<p>Critère principal : sensibilité aux variations de volume</p>

	en partant des caractéristiques d'environnement		
Trames manœuvres / caractéristiques / valeur (contraintes stratégiques externes)		Obérer la rentabilité est compensé par une réduction du risque	
Systèmes de manœuvres (contraintes stratégiques internes)	Sur 66 manœuvres seules 12 comprennent des relations fortes d'incompatibilité ou de connexité, qui les séparent en deux systèmes de manœuvres	Sur 64 manœuvres, presque toutes sont liées à l'un des 4 systèmes qui émergent des relations d'affinités ou d'incompatibilité.	

ci-dessous le schéma de l'article qui spatialise le système stratégique du secteur « forge et estampage » en une quasi

	Spécialiser	Diversifier
Catalogue	I	II
Devis	III	IV
Intégration aval	V	VI

Mais les contraintes de ces svstèmes sont lâches. Ne sont en effet

« segmentation » :

Conclusion

Les auteurs présentent leur article comme une étape-clé de la construction d'une économie industrielle : « une contribution à un modèle général de la croissance des entreprises. »

Cette contribution consiste à mettre en évidence la pluralité des facteurs, leur hétérogénéité et le caractère crucial mais non trivial des mécanismes qui lient ces facteurs.

« Les goulots d'étranglement, et plus généralement les modalités de bornage des décisions, se réfèrent aussi bien à des facteurs techniques, économiques et institutionnels dont on mesure mieux l'enjeu et le mécanisme d'intervention. » (pp. 504-595)

En l'absence d'une telle connaissance, les interventions de l'Etat, mais aussi des branches et des directions d'entreprises ne peuvent être que « vaines » :

« Tant au niveau de l'entreprise qu'à celui de la branche ou de l'Etat, l'expérience a abondamment illustré la limite des moyens qui ne portent que sur un élément d'un système, dont on n'a pas vraiment apprécié la valeur stratégique ni la maniabilité réelle, compte tenu des interdépendances entre certaines variables du système. » (p. 595)

Leur article débouche ainsi sur une attaque frontale des décisions économiques prises à tout niveau en France :

« Politiques d'autofinancement, de recherche et développement, de perfectionnement de cadres, de décentralisation industrielle, de concentration, et d'ententes, etc... demeurent impressionnées par le dogmatisme d'hypothèses aussi générales que simplifiées. » (p. 595)

Enfin, les auteurs justifient le « style » adopté pour rédiger l'article (ce qui n'étonne pas le lecteur de 2004 pour qui sa lecture s'est avérée pour le moins ardue) :

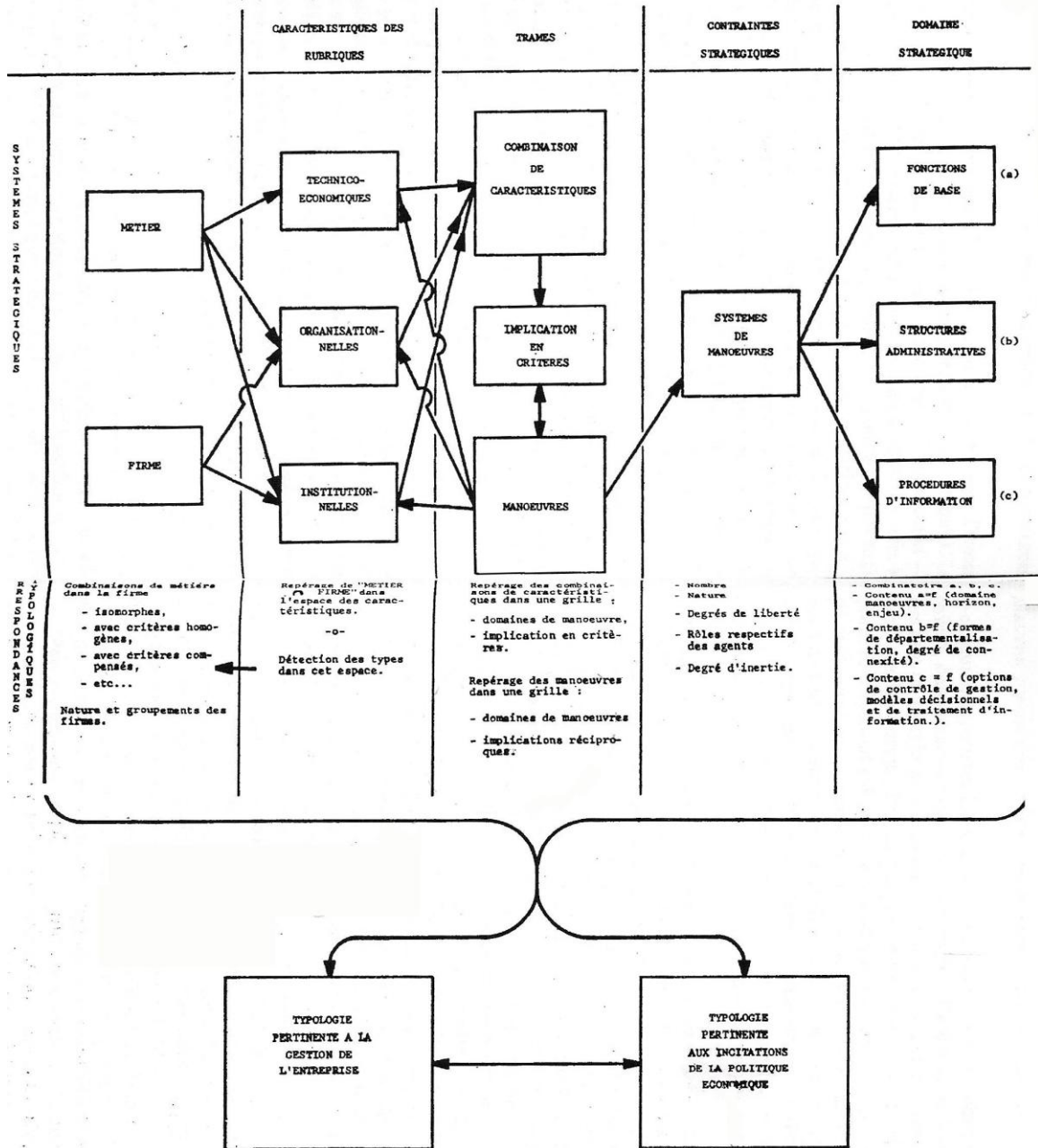
« Malgré une formalisation élémentaire, nous avons pu constater que notre démarche d'ensemble pouvait faciliter la réflexion des professionnels et aider la communication avec des chercheurs, et c'est une des raisons pour lesquelles nous avons poursuivi dans le style accessible du « diagnostic » d'entreprise. » (p. 595)

Reproduction de quelques schémas utilisés par les auteurs :

La formalisation poussée adoptée par les auteurs s'accompagne de schémas qui visent à en illustrer la complexe architecture. Ces schémas sont remarquables par leur sophistication et, parfois, leur originalité. En voici quelques exemples

Les auteurs ont tenu à visualiser l'architecture générale de leur modèle, qui constitue une sorte de « modèle de données » analogue à ceux par lesquels on structure aujourd'hui les Bases De Données relationnelles utilisées par les entreprises :

SCHEMA I



En particulier, lorsqu'il s'agit de décrire l'influence de divers facteurs décisionnels sous forme de « trames », les auteurs ont tenu à intégrer dans leur quasi « modèle de données » les relations d'influence réciproque des différents facteurs en question, comme on le ferait aujourd'hui lorsqu'il s'agit de paramétrer des applications de type *Business Object* ou *Oracle*. Voici par exemple le schéma visualisant l'une des « trames » relatives à l'industrie laitière :

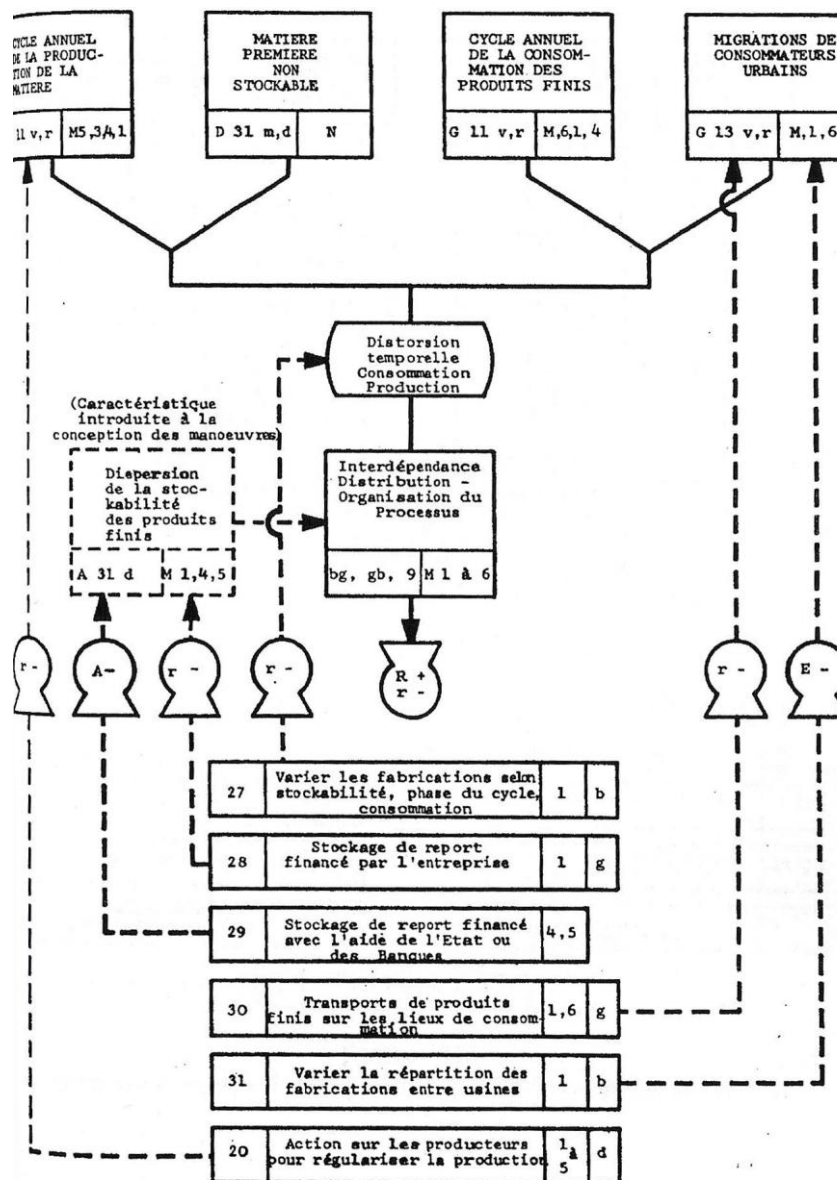


SCHÉMA II
Lait. Trame distribution. Organisation du processus

Enfin, les descriptions des espaces de manœuvres stratégiques réduits par les contraintes font l'objet, pour chaque secteur étudié, de schémas spécifiques. Voici par exemple le choix graphique qui a été adopté pour illustrer la réduction de l'espace des manœuvres stratégiques de l'automobile à un couple de deux choix antagonistes :

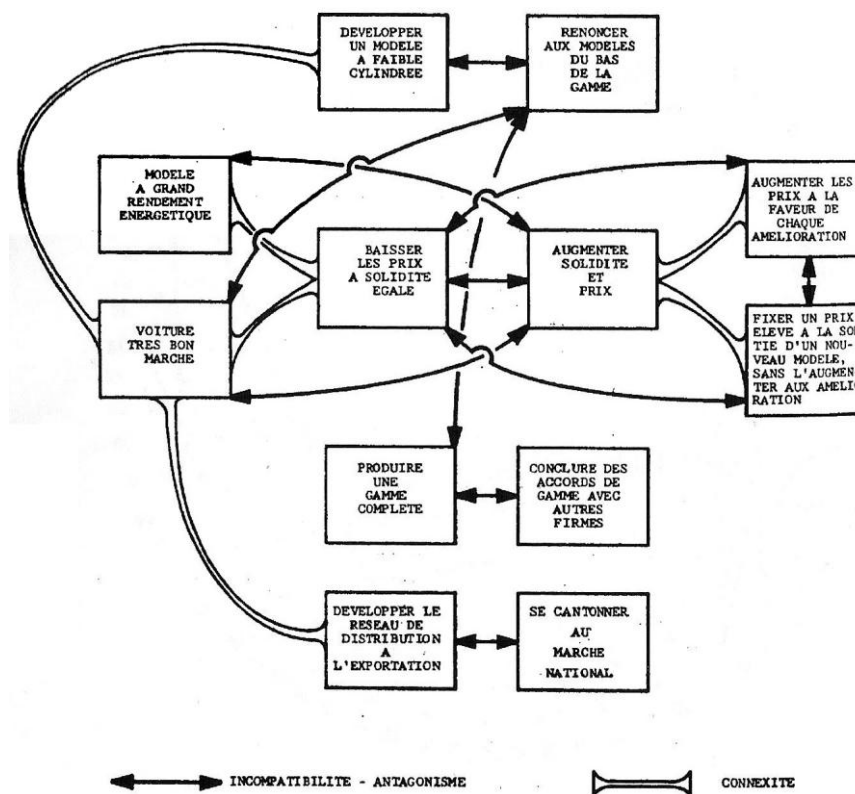


SCHÉMA V

Elaboration des systèmes de manœuvres du métier de l'automobile

3 – Remarques

Remarques générales : un document d'exception

Ce document est remarquable pour plusieurs raisons :

1°) Théorie du choix stratégique formulée par des économistes, modélisation - au formalisme poussé - fondée sur des études terrain, descriptif mais avec une forte implication³ politique, un tel document constitue une transgression de toutes les lignes de partage institutionnelles et épistémologiques que l'on dessine aujourd'hui dans le champ de la stratégie.

2°) Sur le fond, sa contribution au développement du management stratégique aurait pu être remarquable, dans la mesure où il propose, à travers **une théorie de la segmentation stratégique qui ne sait pas dire son nom**, des grilles de lecture originales qui enrichissent considérablement l'espace des décisions stratégiques.

3°) Du fait de ses conditions d'énonciation spécifiques (des fonctionnaires s'intéressant à la croissance des entreprises pour elles-mêmes) il produit un style d'énoncé relativement rare, où notamment le rôle spécifique du dirigeant est quasi-absent.

4°) Contrairement à la plupart des autres stratégestes d'entreprise français de cette époque, les auteurs semblent avoir parfaitement perçu le caractère subversif et politique du behaviorisme de Simon, de Cyert & March, ainsi que la prise en compte de cette dimension politique par ANSOFF en une dialectique du contrôle et de la délégation.

Remarques sur les marqueurs archéologiques du document

I – Les objets et leur formation

L'entreprise n'est pas l'objet principal de cet article. Les auteurs portent leur regard avant tout sur un « métier » ou « branche » caractérisé par des concepts qui relèvent de la mécanique

L'entreprise en tant qu'unité active membre d'une « branche », ou ultérieurement combinaison de telles unités actives opérant sur des branches différentes, n'est qu'un moyen terme pour faire émerger le mécanisme de fonctionnement de la branche.

L'unité objective élémentaire de cet article est la « manœuvre » effectuée par l'entreprise, qui entretient une relation récursive avec des variables économiques objectivées elles-mêmes comme « caractéristiques » de la branche.

La stratégie enfin est un objet, on l'a vu, problématique pour des auteurs qui ont lu et compris Simon, Cyert&March et ANSOFF. On pourrait considérer l'ensemble de l'article comme une tentative d'objectivation de la stratégie par la médiation des objets accessoires que sont les caractéristiques, les manœuvres, grâce à l'opération qui fait apparaître le concept de contrainte stratégique.

Conditions de formation

Les grilles de spécification des objets sont pour la plupart, directement inventoriées dans l'article, en tant que variables munies de leurs caractéristiques.

Un certain nombre de surfaces d'apparition et d'instances de spécification peuvent être identifiées indirectement à partir de cet inventaire explicite, comme le montre le tableau récapitulatif suivant :

Surfaces / grilles de spécification explicites		Surfaces d'apparition	Instances de délimitation
Caractéristiques (objectivation)			
Variables			
Fonctions de base de l'entreprise / caractéristiques organisationnelles : Produits, procédés, facteurs de production, demande	Dimension : physique, économique, géographique Structure : hétérogénéité, complexité, complémentarité interne et externe Durée : technique, économique, obsolescence Procédés, équipements, relations entre les unités économiques du marché : Dimension moyenne, dispersion, variation dans le temps, régularité, potentiel (prospective) Informatique : disponibilité, validité, certitude, coût de l'information	Enregistrement des Plans physiques, Temps de transport Historique et statistiques des Marchés Statistiques de Branche	Micro-économie Contrôle de gestion Contingement du crédit, Plan
Fonctions de conception des produits, d'organisation de la production, d'approvisionnement en facteurs, distribution	Coût, hétérogénéité, connexité, régularité / périodicité, ordre temporel, degrés de liberté, divisibilité ou existence de seuils, domination ou dépendance	Historique de production des investissements	Expertise technique Expertise économique Expertise sectorielle
Cadre législatif, social	Insertion dans l'économie nationale ou internationale : métier / militaire, balance des paiements, effet sur la conjoncture Cadre législatif et réglementaire : contingents d'exportation, mode de fixation des salaires et des prix, sécurité Psychosociologie : fournisseurs, clientèle, main d'œuvre, encadrement, équipes dirigeantes, attitudes offensives ou défensives, initiation ou adaptation Institutions professionnelles syndicales, gouvernementales, accords avec les concurrents, les firmes amont ou aval Institutions internes : structures administratives, modes d'exercice de l'autorité, procédures et normes de gestion	Technostructure d'état (plan, DGRST) Technostructure d'entreprise et son vécu	Politique nationale Juristes Sociologie, psychologie Direction de la concurrence Paritarisme de branche Conseil et formation professionnelle Psychologie industrielle

Ce panorama étant dessiné, on peut en inférer d'autres surfaces :

1°) Surfaces d'apparition

Les auteurs ont procédé par enquêtes auprès des cadres d'entreprise pour mener leurs études sectorielles. On peut en déduire que la surface d'apparition principale est la technostructure de l'entreprise : c'est elle qui fournit les éléments nécessaires pour identifier les buts de l'entreprise, mais aussi les variables et leurs solidarités dans la perspective de ces buts. Les organisations professionnelles constituent une surface parallèle et voisine.

D'autres surfaces, immatérielles, croisent cette surface principale :

La comptabilité générale et analytique des entreprises, qui permet de transformer ces variables en caractéristiques quantitatives.

La comptabilité nationale est mentionnée au titre de ses « branches », qui peuvent dans certaines conditions délimiter un métier.

2°) Surfaces / instances de délimitation

Il y a ici quasi-identité entre surfaces d'apparition en instances de délimitation, dans la mesure où :

La plan est à la fois enregistreur et segmenteur des données

La technostructure d'entreprise est indispensable pour établir les frontières entre « métiers », « entreprise » et « branche ».

L'expertise circule entre ces instances.

3°) Surfaces / grilles de spécification

Remarquer que ces grilles relèvent à la fois de la micro-économie, de la technostrucure et de la macroéconomie nationale.

II – Les conditions d'énonciation et leur formation

1°) Statuts des locuteurs

Remarquer tout d'abord que c'est, une fois de plus, du champ de l'économie industrielle que sont produits des résultats quant au type de manœuvre stratégique que peut se permettre une entreprise compte tenu de son historique et de son environnement.

Toutefois, par leur statut de scientifique, un certain nombre de contraintes pèsent sur les énonciations que peuvent se permettre les auteurs :

- a) Ils ne peuvent se permettre de promettre autre chose qu'un modèle complet de description / prévision, qui respecte la forme de déductions analytiques. La difficulté rencontrée à l'établir amène les auteurs à présenter leur contribution sous la forme d'un programme inachevé.
- b) Les résultats présentés ne présentent de valeur à leurs yeux que s'ils sont suffisamment contre-intuitifs, décalés par rapport à ce que la technostructure d'entreprise serait capable de produire à elle seule par ses outils de management.

2°) Emplacement institutionnel

On est ici dans la technostructure d'état, ce qui n'est pas sans influence sur le choix théoriques et sur les procédures d'objectivation. C'est de cet emplacement que l'étude sectorielle prend aussi tout son sens, dans la perspective d'une détermination des leviers d'actions étatiques adéquats sur l'économie. Les grilles de spécification institutionnelles (place dans le PIB, enjeux de défense nationale, etc.) portent la marque de cette position des locuteurs.

A contrario, on remarquera l'absence de modalités prescriptives dans les énoncés de méthode comme de résultats qui sont proposés, quant au mode de gestion des entreprises. On ne s'attache qu'à dégager les contraintes dont elles font l'objet, et non à mettre en valeur l'impact des choix qui pourraient être faits en-dehors de ces choix de contrainte. A aucun moment on n'explique avec insistance à qui il incombe de savoir déterminer ces contraintes stratégiques, loin des écrits qui tendent à magnifier le rôle du dirigeant d'entreprise. En revanche, dans la conclusion de l'article, on ne se prive pas de stigmatiser le caractère jugé aveugle de certaines politiques « tant au niveau de l'entreprise qu'à celui de la branche ou de l'État ».

3°) Position perceptive / informative du locuteur

La position perceptive est celle du soupçon : on commence par faire état d'un doute quant à la réalité du phénomène stratégique, et on aboutit, non sur une confirmation de la cohérence stratégique réelle des entreprises, mais sur un champ de contraintes qui est de l'ordre du potentiel.

Les auteurs visent à construire ici un instrument d'objectivation économique des comportements des entreprises, plus qu'à fournir une aide directe à l'une ou l'autre en particulier. Leur posture est de pure observation, scrutation lorsqu'il s'agit d'enquêter, mais en aucun cas d'engagement auprès des dirigeants pour l'atteinte de leurs buts.

Au contraire, on peut même se demander si cet article ne s'est pas voulu comme un instrument de lutte contre l'importation de concepts, de méthodes et d'attitudes américaines par rapport à l'entreprise. En effet, la seule prescription que l'on puisse déceler dans ce texte ne porte pas sur l'objet d'étude mais sur la méthode de décision des entreprises comme de l'état.

D'un point de vue performatif, l'effet de ce texte est de créer une nouvelle réalité contre-intuitive à travers les contraintes statiques que permet d'identifier le lourd appareil économique présenté, qui se situe en décalage complet avec les écrits stratégiques du moment, centrés eux sur l'excellence de la technostructure et des processus de réflexion stratégique.

Relations discursives de 2 e ordre :

La relation la plus évidente entre statuts des locuteurs, emplacement institutionnel et position perceptive / informative tient à l'agent à qui l'on attribue le rôle d'unité active principale dans la bonne conduite de l'économie.

Le dirigeant est expulsé de cette place centrale au profit de configurations méso-économiques anonymes régies par des champs de forces (les « contraintes »), ce qui peut constituer une façon indirecte d'y ménager un rôle central au régulateur par excellence : l'Etat.

III – Les concepts et leur formation

Le concept central est d'ordre mécanique : c'est celui de « contrainte stratégique ».

Les conditions de formation des concepts repérées sont les suivantes :

1. Formes de succession

1.1 Ordonnance des séries énonciatives

1.1.1 Stratification par agrégation

Le concept de contrainte stratégique apparaît à travers des « systèmes de manœuvres » . Ces systèmes de manœuvre sont le fruit d'une série d'agrégations successives de paramètres économiques :

- Une première strate est constituée de l'ensemble des variables objectivées en caractéristiques technico-économiques, organisationnelles et institutionnelles.
- Une deuxième strate obtient par agrégation des éléments de la première et débouche sur les combinaisons de caractéristiques, les critères traduisant les buts de l'entreprise et les manœuvres.
- Une troisième phase d'agrégation consiste à mettre en correspondance les éléments de la strate 2 en un jeu de

correspondances appelé trame, d'où émergent les contraintes stratégiques externes.

- Une dernière strate est constituée en agrégeant les systèmes de manœuvre selon leurs relations d'affinité ou d'incompatibilité. Les contraintes stratégiques internes relèvent de ce niveau sommital de stratification.

Remarquer qu'aucun des agrégats formés n'est propre à une entreprise particulière, mais relève exclusivement du « métier » ou secteur industriel concerné.

1.1.2 Modalités d'agrégation

Les strates font l'objet de différents modes d'agrégation.

La strate des variables est constituée sur le mode de la dispersion, statistique ou directement en catégories.

La strate des combinaisons caractéristiques est constituée par une chaîne de causalités, et relève du mode proprement logique (avec pondération des facteurs).

Les strates supérieures relèvent elles aussi de la logique, sous la forme de schémas de compatibilité. Remarquer toutefois que la formalisation de cette logique est celle du circuit logique ou du cercle des compatibilités, mais jamais de la table de vérité, qui elle sera fréquemment adoptée sous la forme de présentations matricielles dans les écrits de management des décennies ultérieures.

Ajoutons que les présentations du modèle restent soit générales, soit détaillées mais sur certaines zones du modèle seulement. Le systématisme de la démarche et son exhaustivité son certes détectables si l'on comprend la nature du modèle adopté, mais aucun synoptique n'est là pour visualiser sa clôture logique, dans la mesure où le modèle de données général n'indique que des flux d'information.

1.1.3 Modèles atemporels et mise en récit

Les séries énonciatives s'ordonnent globalement en deux modes contrastés.

D'un côté, la constitution du modèle général consiste à relier entre elles des grandeurs selon des liens de dispersion ou de dépendance logico-mécanique caractérisées par leur caractère intemporel.

D'un autre côté, la description initiale du phénomène stratégique (résultant de pressions donnant lieu à des réactions complexes), comme celle des trois études sectorielles s'effectuent par constitution de récits dont l'entreprise et sa direction sont le sujet, le personnage principal :

L'entreprise laitière « n'a qu'assez peu de liberté à partir du moment où elle s'est engagée sur l'un ou l'autre des deux systèmes de manœuvre... » (p. 579)

Dans le cas de l'automobile, « on augmente à la fois la solidité et les prix en renonçant à la gamme complète des modèles ; on conclut aussi des accords de distribution à l'étranger, ou on se cantonne dans le marché national » (p. 579)

Pour ce qui concerne la forge-estampage, un département intégré « peut continuer à produire et vendre pour des marchés extérieurs à la firme absorbante [...] » p. (583)

1.2 Types de dépendance des énoncés

1.2.1 Assertion-Critique

Toute assertion ici fait en même temps l'objet d'une attitude critique.

Les critiques portent à la fois sur les approches concurrentes (traitement classiques inappropriés dénoncés en conclusion) et sur la teneur des assertions proposées :

- Doutes sur la réalité même de l'objet d'étude.
- Limitations actuelles de la portée du modèle proposé.

On est bien dans une configuration d'énoncés qui se veut académique et même scientifique puisque l'on vise à livrer à la critique les points de réfutation des concepts et théories elles-mêmes qui sont exposées.

La théorie de Cyert et March fait l'objet d'une vérification « terrain », on reste donc loin d'une reprise non distanciée.

1.2.2 Hypothèse-vérification

La vérification consiste à mesurer le décalage entre les résultats produits par le modèle et ceux que l'on obtient par la démarche « intuitive » et « itérative » des managers.

1.2.3 Général-Particulier

La constitution du modèle suit un schéma d'agrégation classique en mécanique qui part de données élémentaires pour produire des mécanismes généraux. De même que la mécanique du solide ou les mécaniques de milieux continus consistent à agréger des équations de niveau ponctuel ou particulière en relations macroscopiques plus générale, le modèle proposé ici part des atomes de manœuvre que sont les caractéristiques pour aboutir à un modèle macro de système stratégique mono-métier, lui-même destiné par la suite à être intégré dans des études multi-métiers destinés à décrire les comportements de holdings et conglomérats.

Inversement, l'utilisation du modèle retrace un parcours inverse qui va du général au particulier : établissement d'une « mécanique générale » de l'entreprise, puis injection dans ce modèle

général des données particulières à différents métiers de l'économie française, et production de résultats spécifiques à chaque métier.

1.3 Schémas rhétoriques

Dans l'optique de la construction d'un modèle général, aucune situation singulière d'entreprise ou de métier n'est mise en avant pour introduire le texte. On commence par une définition générale de la stratégie. Tandis que le déroulement de l'article va amener à particulariser les informations selon les secteurs industriels, on revient en permanence par induction à des enseignements sur la pertinence et la crédibilité du modèle général. La conclusion vise elle aussi le plus grand niveau de généralité possible : l'économie française, l'entreprise française, le rôle de l'Etat.

Aucune « success story » d'entreprise ne vient illustrer le propos, même au sein des études sectorielles dont les résultats sont systématiquement anonymisés et généralisés au niveau du métier, non d'une entreprise singulière.

Ce n'est pas l'épopée de l'entreprise qui transparaît derrière un tel schéma rhétorique, mais celle de la Nation.

2. formes de coexistence

2.1 Champ de présence

L'existence de marchés, de concurrence, de substituabilité en les productions, relèvent de la théorie économique classique.

La mise à jour des facteurs organisationnels s'inscrit en complément à cette théorie, ce qui est compatible avec la position d'ANSOFF à ce sujet.

En particulier, le choix des quatre « critères de valuation » (à la rentabilité et au risque s'ajoutent l'expansion et l'autonomie), et le refus de les agréger de façon mécanique et uniforme, est en décalage par rapport à la théorie classique de la firme.

2.2 Champ de concomitance

La mécanique sert ici de confirmation analogique à la possibilité d'objectiver le phénomène stratégique., associée à la notion de « complexité », acceptée comme principe d'intelligibilité partielle.

La théorie micro-économique reste l'instance supérieure à laquelle il faut confronter et soumettre le modèle proposé, comme en témoignent les constats sur l'insuffisante intégration mathématique du modèle.

2.3 Domaine de mémoire

Les notions militaires de manœuvre et de stratégie trouvent une résonance particulière avec le modèle proposé, en raison de son paradigme mécanique. En effet, la stratégie classique est elle-même

en résonance depuis longtemps avec la mécanique. Il n'est qu'à penser aux notions métaphoriques de « composition des forces » ou de « frottement » auxquelles se réfère sans cesse Clausewitz.

3. Procédures d'intervention

3.1 Techniques de réécriture

La technique de réécriture principale est celle du modèle de données. Tantôt il s'agit d'un modèle de flux d'information (cas du synoptique), tantôt il s'agit d'un modèle de dépendances logiques (cas des « trames » caractéristiques – manœuvres).

Dans le cas des modèles logiques, les liens logiques entre constituants sont matérialisés par des flèches. La nature des liens (causalité, affinité, antagonisme) est déclinée par différents types de flèches.

La topologie des connexions est variable, fonction du nombre de constituants et de connexions qu'il s'agit d'explicitier. Elle n'est en aucun cas systématique.

Ces schémas de connexion ne peuvent être rapprochés de la cybernétique, dans la mesure où aucune forme de rétroaction n'est mise en évidence par les graphiques, ce qui peut paraître étonnant vu le caractère récursif de la relation manœuvre – caractéristique, et sachant que les auteurs ont lu et compris ANSOFF.

Ceci tend à renforcer l'idée que le schéma cybernétique est *a contrario* lié à une volonté de produire une théorie de la commande centrée sur la direction d'entreprise, volonté qui est présente chez ANSOFF mais pas ici.

3.2 Méthodes de transcription des énoncés selon une langue plus ou moins formalisée et artificielle

Peut-on intégralement formaliser la stratégie en métalangage qui permettrait d'articuler la formulation de ses mécanismes avec un degré de formalisation proprement scientifique ?

Les difficultés dont fait état ce document tendent à prouver qu'une telle tentative ne se heurte pas seulement à des obstacles d'ordre scientifique, dus à la « complexité » du phénomène à décrire, mais également à des interdits qui relèvent du discursif. En effet, les auteurs l'admettent eux-mêmes dans la *conclusion* de l'article : pour « faciliter la réflexion des professionnels et aider la communication avec les chercheurs », il a fallu « [poursuivre] dans le style accessible du « diagnostic » d'entreprise. » (p. 595) Ainsi, les « trames » caractéristiques-manœuvre ne sont pas seulement imparfaitement formalisées faute de « fonctions de transfert » suffisamment établies par les chercheurs, elles présentent également l'inconvénient de ne pas « parler » à un « professionnel »,

dans la mesure où, contrairement à un « diagnostic », elles n'opèrent pas une mise en récit.

Hors de ces mises en récit, on relève des zones de formalisation où le langage se constitue par une sorte de « créolisation » à partir de plusieurs pôles :

Un pôle géométrique, qui relève des notions mathématiques utilisées en optimisation (espaces vectoriels...) : « vecteur objectif », « degré de liberté »

Un pôle physique et mécanique à travers des notions telles que « état prospectif », « contraintes », « pressions », « inertie »

Un pôle catégorique: « types significatifs »

Un pôle économique : « coûts », « expansion », « risque », « intégration aval »

Globalement, il ne s'agit pas à proprement parler d'un langage, caractérisé par la fixité structurale de règles syntaxiques. Les auteurs n'ont pas ici créé une grammaire, et on est en permanence dans le barbarisme.

3.3 Méthodes de traduction des énoncés quantitatifs en formulations qualitatives et réciproquement.

Cet article a le mérite d'être particulièrement explicite et transparent sur les procédures de quantifications employées, dans la mesure où l'ensemble des caractéristiques d'objectivations sont recensées au sein de son annexe n°II : « code des caractéristiques ».

Sur les 29 caractéristiques ainsi recensées, deux cas de figures se présentent : soit la caractéristique peut faire l'objet d'une description directe sous forme de grandeurs (volume, coût, durée, rayon de distribution des produits...), soit la caractéristique fait l'objet de descriptions non quantitatives (différenciation des produits, spécialisation technique, connexité des opérations, ordre temporel...). Il peut arriver qu'une même caractéristique soit décrite par une combinaison de déterminants quantitatifs et non quantitatifs.

Pourtant, dans tous les cas, l'opération statistique permet de transcrire ces caractéristiques sous forme quantitative puisqu'elles sont agrégées en l'une ou plusieurs des grandeurs suivantes :

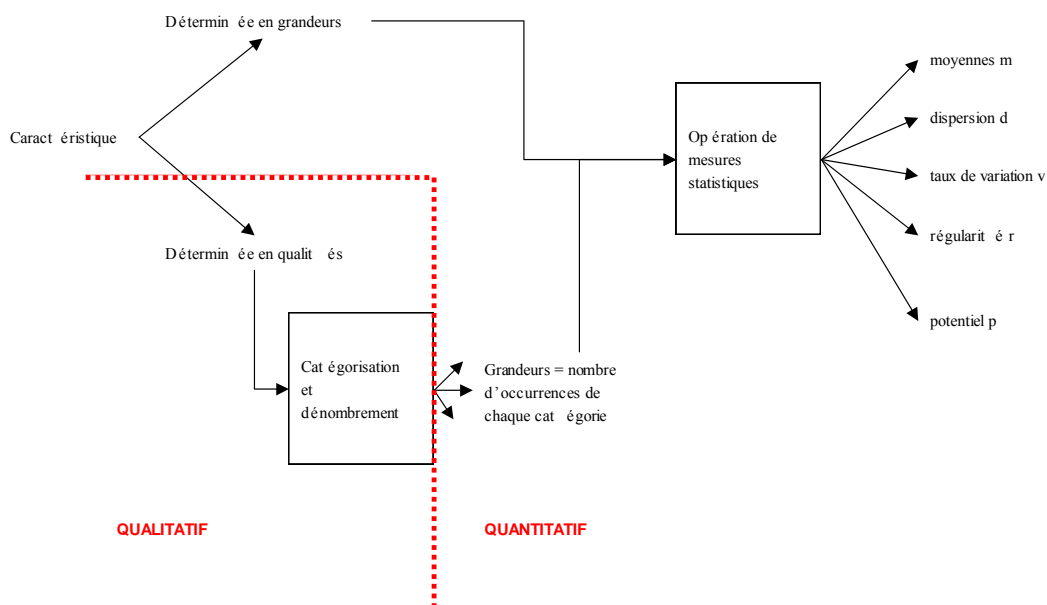
« moyenne (m), dispersion (d), taux de variation (v), régularité de cette variation (r) et, éventuellement, potentiel (p) ». (p. 615 et p. 618).

Dans le cas des déterminants initialement qualitatifs, une opération intermédiaire a été effectuée pour permettre qu'une mesure statistique puisse être appliquée à la caractéristique : la catégorisation en classes. L'opération de quantification statistique du qualitatif consiste alors à indiquer le nombre d'occurrences relevant de chacune des catégories.

Dans le langage des auteurs, cette transcription du quantitatif en qualitatif par catégorisation est visible sous la forme d'expressions telles que : « degré d'hétérogénéité », « caractère plus ou moins connexe », dépendance « plus ou moins » grande entre cadences de production et contraintes de distribution, « degré de spécialisation des produits », « nombre de variantes », « caractère continu ou discontinu », « ordre temporel rigide ou lâche », etc.

On peut remarquer que la catégorisation est parfois binaire (c'est le cas des deux derniers exemples cités) ou selon toute vraisemblance produit un nombre de catégories fini mais supérieur à deux (cas des autres exemples cités).

Quoi qu'il en soit, c'est bien le dispositif à double détente : catégorisation / dénombrement qui permet de passer d'un univers qualitatif non mécanique à un univers quantitatif où des corrélations vont pouvoir être calculées entre des grandeurs, que l'agrégation statistique a rendu commensurables les unes aux autres :



L'opération de catégorisation est capitale, dans la mesure où c'est elle qui crée l'univers mécanisable sur lequel va pouvoir opérer le raisonnement économique. C'est elle qui détermine le type de corrélations que l'on pourra établir entre les variables, donc le type de « lois » à formulation statistique que produira l'étude. Pourtant, elle ne fait l'objet d'aucun protocole explicite ni même fixe qui en assurerait l'objectivité. La catégorisation d'un « degré de différenciation » en une, deux, trois ou plus de catégories, les frontières entre ces catégories, relèvent de la subjectivité du modélisateur, dans le meilleur des cas éclairée par l'intuition des acteurs de « terrain ».

Même au sein d'une démarche qui se veut aussi scientifique, rigoureuse et ancrée dans le terrain que celles des économistes industriels, on constate ici une irréductible zone de subjectivité et d'arbitraire sous la surface d'un développement formellement mécanique.

3.4 Moyens utilisés pour faire croître l'approximation des énoncés et raffiner leur exactitude

C'est la méthode d'écriture mécaniste dans son ensemble qui produit un tel effet. Une première étape consiste à créer, par abstraction / approximation, une « réalité économique » en choisissant un certain nombre de variables descriptives, et en créant, si nécessaire des catégories aux contours relativement flous (« degré de spécialisation », caractère « plus ou moins dépendant »...).

Une deuxième étape consiste à produire une articulation la plus exacte possible entre les objets logiques et les grandeurs ainsi constituées, d'où émergent des conclusions partiellement contre intuitives et plus précises dans leur formulation et leur domaine de validité que la seule intuition des acteurs de terrain.

Finalement, à partir d'approximations initiales qui sont celles des sources d'information des économistes, une articulation plus systématique et plus rigoureuse de ces intuitions a permis de déboucher sur des conclusions plus précises et plus nombreuses. On pourrait ainsi considérer que l'appareil construit ici est un amplificateur de réalité qui permet d'explicitier plus avant les conséquences des approximations construites par le « terrain » à partir des objets disponibles dans l'univers mental des acteurs. Sans remettre en cause la construction initiale de ces objets, qui est par ailleurs contestable (des variables sociologiques, psychologiques, pourraient être opposées à cette construction) on en consolide l'ensemble en explicitant leurs solidarités logiques et en circonscrivant leurs zones de contradiction.

3.5 Manière dont on délimite à nouveau – par extension ou restriction – le domaine de validité des énoncés

C'est l'extension des raisonnements effectués sur des entreprises particulières à l'ensemble un secteur économique qui rend possible cette étude. La technique de réécriture des acteurs sources d'information consiste en un simple décalque, avec grammaticalement :

- Des phrases sans sujet
- Des phrases dont le sujet est « l'entreprise du secteur », ce qui est une métonymie courante en management.

3.6 Manière dont on transfère un type d'énoncé d'un champ d'application à l'autre

Les registres mécaniques et militaires sont transférés par métaphores (cf. plus haut).

3.7 Méthodes de systématisation de propositions qui existent déjà, pour avoir été formulées auparavant, mais à l'état séparé

NA

3.8 Méthodes de redistribution d'énoncés déjà liés les uns aux autres mais qu'on recompose dans un nouvel ensemble systématique

Il s'agit ici de la construction d'une mécanique sur la base d'une « réalité économique » formulée par le terrain et renfermée dans les statistiques nationales (cf. description générale de l'article ci-dessus.)

IV – Les théories et leur formation

On pourrait en première approche estimer que les auteurs s'efforcent de faire progresser deux grandes théories :

- Une théorie du bon comportement de l'entreprise en tant que manœuvre sur et dans son environnement (caractérisée par sa récursivité)
- Une théorie de la bonne intervention étatique sur l'économie nationale

Par son premier volet, la théorisation des auteurs est du même ordre que celles qu'on tenté de développer, bien des années auparavant, Charmont [24] puis Gélénier [41].

Plusieurs points sont toutefois à remarquer :

- 1°) Ce choix théorique est relativement rare parmi l'ensemble du matériau recueilli
- 2°) L'économie industrielle est l'approche génératrice des résultats descriptifs et / ou prescriptifs produits dans tous les cas
- 3°) Les résultats produits couvrent, sous d'autres noms, bien des résultats offerts par les théories ultérieures des écoles du positionnement initiées par Porter.
- 4°) La choix ici présent s'inscrit dans une stratégie légèrement différente : il ne s'agit en aucun cas d'une théorie du bon stratège dirigeant d'entreprise effectuant le choix stratégique adéquat. Son ambition n'est pas prescriptive.

On peut en déduire que ce choix théorique est un choix instable, puisque ses occurrences sont isolées, séparées dans la durée et à faible rémanence.

Cette instabilité semble liée à la difficulté que présente l'économie industrielle, dans ses modalités d'énonciation, pour une mise en position centrale et souveraine du rôle du dirigeant d'entreprise. Les études d'économie industrielle ont été à cet époque menées dans l'optique d'une détermination des leviers d'actions pertinents des pouvoirs publics sur l'économie, aussi bien aux Etats-Unis qu'en France. Le contrôle des mouvements de concentration en est le principal champ d'utilisation, et l'est resté jusqu'à nos jours.

Par conséquent, on peut faire l'hypothèse que rendre service à l'entreprise en faisant une théorie du bon choix stratégique, c'est à cette époque faire appel à l'économie industrielle, donc décentrer le rôle du dirigeant. C'est donc en quelque sorte opérer une transgression dans l'ordre du discours du management stratégique.

Rappelons ici que Porter se réclamait à la fois de l'économie industrielle et du management. Sa contribution a consisté à recentrer les enseignements autour du décideur d'entreprise, et est considérée comme un renouvellement capital de la discipline stratégique. On pourrait alors considérer, que, si sa contribution a pu être jugée aussi importante et aussi singulière, tant aux Etats-Unis qu'en France, c'est parce qu'elle a consisté en une telle transgression .

Le fait que cette transgression n'ait pas eu lieu en France, alors que la présente publication en fournissait les bases, est un élément de plus pour juger que le discours stratégique français n'est pas capable d'être moteur dans la constitution du savoir stratégique, mais inféodé à une dynamique venue d'ailleurs.

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3

5 – coordonnées archéologiques

cf. section 3

[120] - « La perception de la politique générale »

Références

N° répertoire biblio : [120]

Titre : La perception de la politique générale (Enquêtes dans six entreprises françaises)

Auteur : Daniel THOMAS

Date : avril 1968

Editeur / Revue : Economie et Sociétés – Cahiers de l'ISEA

2 – Résumé / idées clés

On ne trouve ici aucune théorie relative au management stratégique, mais une sorte de confrontation de l'état de l'entreprise française en 1968 aux théories professées en matière de stratégie.

Les auteurs ont réalisé 36 entretiens non directifs de 3 heures sur le thème de la politique générale et se sont efforcés d'en tirer des conclusions sur la réalité du phénomène stratégique tel qu'il est vécu au sein des entreprises, en regard de ce que décrivent ou prescrivent les théories tenues en la matière. Les interprétations en termes de « contraintes », « recherche de monopole » et « décision » font respectivement écho aux articles de Tabatoni et al. [119], Houssiaux [123] et Ansoff [118].

Loin d'une transcription naïve, on est plutôt dans **une attitude distanciée, voire soupçonneuse**, puisque l'auteur s'est efforcé de « compléter et contrôler les informations recueillies au cours des entretiens non directifs » (p. 623), par « une étude historique des résultats de la gestion, un inventaire de ses instruments et une appréciation de l'adéquation de ces derniers aux caractéristiques de l'environnement » (p. 622). Cette démarche d'objectivation s'est effectuée par « analyse de documents d'une part, par questions directes posées à un certain nombre de cadres d'entreprise d'autre part » (p. 622).

Dans leur ensemble, les propos transcrits et leurs interprétations tendent à prouver que, même si la politique générale est bien une préoccupation répandue au sein des entreprises, le phénomène stratégique est très contrasté selon les entreprises, avec toutefois un invariant qui semble se dégager : **la réalité d'un management stratégique explicite, cohérent et articulé est presque toujours peu ou prou absente.**

Conclusions descriptives de l'article	Théories de référence
« Les contraintes que signalent les interviewés révèlent la période qu'ils prennent en considération et leur attitude plus ou moins volontariste quant à l'avenir de leur entreprise » (p. 623)	Cf. TABATONI [119] pour la notion de contrainte
« L'on en vient à se demander si les buts d'une organisation ne se réduisent pas en fait au choix par l'équipe de direction d'une certaine pondération entre les contraintes. » (p. 625)	Idem + Cyert & March, cf. [119]
« Les buts sont plus juxtaposés que coordonnés les uns aux autres, ce qui explique la diversité de leurs formulations » (p. 626)	idem
<p>« Le fait que le rôle social soit presque toujours celui auquel la priorité est donnée relève souvent d'une rationalisation » (p. 627)</p> <p>« La recherche des finalités spécifiques de l'entreprise, dans la mesure où elle est réellement effectuée, semble donner lieu le plus souvent à des rationalisations : les buts qui sont réellement poursuivis semblent plutôt trouver leur origine dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La présence dans l'équipe de direction de certaines personnalités qui peuvent imposer une doctrine ou des fins personnelles [...] - La réalisation d'un consensus sur un objectif qui correspond à une « motivation instinctive » ou à l'appartenance de la majorité des cadres de direction à un certain milieu social [...] - La réalisation d'un compromis entre diverses tendances, la résolution de « conflits » lorsqu'il existe au sein de l'entreprise un affrontement de pouvoirs [...] - L'existence de traditions, de précédents. » (pp. 628-629) 	Idem + ANSOFF [118]
« Les entrepreneurs se laissent bien souvent surprendre sinon acculer par l'événement, guider par les contraintes » (p. 629)	ANSOFF [118]
« Pour s'affranchir des contraintes et pouvoir mieux mettre en œuvre ses propres buts, chacune des firmes interviewées	Houssiaux

<p>recherche un élément de monopole qui lui permette d'affirmer sa « personnalité », de « ne pas faire la même chose que les autres. Cette <i>stratégie de différenciation</i> [...] » (p. 630)</p>	<p>[123]</p>
<p>« deux cas : Lorsqu'il existe un but prioritaire, les politiques viennent s'ordonner autour de ce but, les liens de dépendance pouvant eux-mêmes être l'effet de contraintes techniques humaines autant que celui d'une hiérarchisation volontaire [...] En l'absence de but prioritaire ou lorsque celui-ci n'induit pas de politique déterminée, la cohérence se réalise sous la pression de deux facteurs : les limites financières, l'échelonnement dans le temps des décisions stratégiques. » (p. 631)</p>	<p>Cyert & March (cf. [119])</p>

Conclusions descriptives de l'article	Théories de référence
« L'ordre dans lequel interviennent les décisions stratégiques détermine souvent les modalités de leur intégration . [...] On peut se demander si l'ordre dans lequel interviennent les décisions stratégiques ne révèle pas la hiérarchie des buts implicites de l'entreprise» (pp. 631-632)	ANSOFF [118] de manière indirecte : il préconise un ordonnancement judicieux des décisions
Deux formes irréductibles : 1°) les politiques : « de véritables habitudes dont on ne sait plus les tenants et les aboutissants » 2°) les décisions stratégiques : « un caractère de nouveauté qui les signale à l'attention de tous et les interviewés en ont beaucoup plus facilement fait état. » (p. 632)	ANSOFF [118]
« Nous n'avons jamais constaté la recherche systématique d'amélioration des politiques en cours (préconisée par la doctrine). » (p. 633)	idem
Les « limites de l'univers stratégique de la direction [expliquent que] les diversifications s'effectuent presque toujours vers des domaines proches de l'activité de base. » (p. 634)	idem
« La décision finale, prise à un moment donné, après confrontation de toutes les alternatives valables, semble très rare, sinon mythique. Pour réduire l'effroyable complexité d'une décision de politique générale, on a recours à des pratiques d'échelonnement de décisions, au fractionnement de problèmes, de confrontation de deux termes de comparaison dont l'un au moins est bien connu : continuer comme avant – changer. » (p. 636) « Les facteurs dominants du contenu des décisions sont alors la localisation de l'insatisfaction, le découpage que l'on fait des problèmes, l'ordre dans lequel ils sont abordés. » (p. 636)	Valide indirectement les recommandations d'ordonnancement d'ANSOFF [118], pourvu que cet ordonnancement soit bien conçu
« Le cas le plus fréquent est l'absence de formulation [de stratégie] » (p. 638) « Les politiques se réduisent alors à une <i>tradition</i> [...], un <i>esprit</i> [...], une <i>ambiance</i> [...], une <i>atmosphère</i> [...], un <i>ensemble d'idées diffuses</i> [...] »	Cyert & March cf. [119]
« En règle générale, dans les entreprises interviewées, nous n'avons noté aucune procédure spécifique de diffusion des politiques. » (p. 639)	
« En l'absence de politiques clairement formulées et diffusées, les modalités d'exercice du contrôle hiérarchique et ses instruments deviennent déterminants : les critères sur lesquels sont jugés les exécutants deviennent les seuls buts réellement poursuivis ; les seules motivations efficaces. » (p. 641)	Simon ?
« En général, les politiques paraissent n'être que des catalogues de	ANSOFF [118]

réponses aux stimuli de l'environnement, et la perception et l'analyse des contraintes paraît être la phase principale de l'élaboration des politiques. » (p. 642)	
« Jamais nous n'avons entendu parler de la politique générale d'une entreprise comme une réalité distincte de la somme de ses composantes ; on postule son existence mais jamais on ne la perçoit comme un tout ; on essaie de la reconstruire à partir de ses éléments. » p. 646	
« L'idée de cohérence entre les diverses politiques d'une firme à un moment donné est le plus souvent dépourvue de sens : il y a en fait un processus d'intégration séquentielle. » p. 647	
« Fréquemment, semble-t-il, les responsables ne cherchent pas à définir des politiques par crainte d'être engagés. Ils ont l'impression qu'en définissant leur politique, ils aliéneraient leur liberté. » p. 648	

sLoin de déboucher sur une invalidation des théories stratégiques publiées dans le même recueil, les conclusions descriptives produites ici constituent plutôt une **vérification paradoxale de ces** théories : il s'agit de mettre en avant les pathologies qui guettent l'entreprise qui ne se munit pas des outils adéquats d'élaboration méthodique d'une stratégie.

Les auteurs prouvent avant tout que l'entreprise française n'est pas vertueuse du point de vue du management stratégique, sans qu'un fonctionnement adéquat soit jugé impossible ou non pertinent.

Il est frappant de constater à quel point l'article est d'un côté critique vis-à-vis des pratiques des entreprises françaises, et d'un autre côté tout à fait conforme aux grilles d'interprétation véhiculées par les théories universitaires en cours. On n'est aucunement dans une procédure de réfutation.

3 – Remarques

Ce document témoigne de l'existence, en France, de **luttés pour la légitimité de groupes d'acteurs à tenir un discours sur la stratégie d'entreprise**. En effet, il y est fait plusieurs fois mention de l'action de consultants, plutôt à leur désavantage.

D'une part il est signalé que trois des firmes étudiées « venaient d'être remises en cause avec l'aide d'ingénieurs-conseils consultés spécialement pour la formulation des politiques, des opérations de reconversion, l'établissement d'un plan commercial à long terme. » (p. 622), ce qui, en regard des constats d'insuffisance établis dans l'article, s'avère peu flatteur pour eux.

D'autre part, il est explicitement fait mention de la relative inutilité d'une intervention de consultant : « L'expérience d'une

firme de notre échantillon est particulièrement significative [...] : ses dirigeants avaient tenté, sur le conseil d'un organisateur-conseil, de définir et de formuler leurs politiques commerciales, de production et de personnel. Deux ans après cette expérience un interviewé déclare : « ce qui guide notre action, ce ne sont pas les politiques que nous avons formulées et qui sont là *dans mon tiroir*, c'est un certain nombre de convictions partagées. » (p. 639)

On pourra noter que, si l'auteur adopte une attitude distanciée par rapport à la plupart des propos tenus par ses interlocuteurs, il s'est bien gardé ici de le faire. Pourtant, il était possible de produire des interprétations qui « sauvent » le consultant, par exemple se demander si ces « convictions partagées » dont parle l'interviewé n'ont pas été rendues possible par les travaux réalisés avec le consultant», ou encore remarquer que le dénigrement des intervenants de conseil est tentant pour des cadres d'entreprise qui se sont sentis en concurrence avec eux dans leur recherche de pouvoir au sein de l'entreprise.

Ces citations, comme ces omissions de l'auteur de l'article, tendraient à prouver que l'antagonisme entre universitaires et cabinets conseil, très présent de nos jours, est une histoire déjà longue et ancienne...

4 – Antériorités et postérités du document

Les textes ultérieurs de Mintzberg et de son école s'inscriront eux aussi dans une démarche appuyée sur l'observation des représentations et comportements de la technostructure d'entreprise. Mais l'ambition sera plus poussée, puisqu'il s'agira cette fois-ci de remettre en cause l'idée même que la stratégie puisse venir d'en haut, et d'illustrer l'inévitable « décadence de la planification stratégique. »

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs archéologiques principaux)
Objets	La « Perception »	Surface d'apparition : technostructure
Conditions d'énonciation	Etude quasi-sociologique d'universitaire	
Concepts	Stratégie, politique générale	
Théories	Posture descriptive et non normative explicitement	

[121] - « La place de l'ordinateur dans les stratégies des firmes »

Références

N° répertoire biblio : [121]

Titre : La place de l'ordinateur dans les stratégies des firmes

Auteur : Charles H. KRIEBEL

Date : avril 1968

Editeur / Revue : Economie et sociétés – cahiers de l'ISEA

2 – Résumé / idées clés

Il s'agit, comme pour l'article d'ANSOFF, de la traduction d'une contribution américaine.

Le statut de cet article est toutefois très différent. En effet, il s'agit essentiellement d'un **plaidoyer pour l'existence d'une « stratégie ordinateur »** au sein des firmes, sans ambition théorique particulière ni mise en avant de données recueillies directement auprès des entreprises. La plupart des faits utilisés comme référence relèvent de la presse Grand Public et donnent à l'ensemble de l'article un ton « journalistique » qui détonne au sein de ce recueil universitaire, bien que Kriebel soit lui-même un universitaire.

Une courte section de l'article prend un tour plus « technique », lorsqu'il s'agit de décrire un processus d'élaboration de la « stratégie- ordinateur » de la firme, avec des schémas de type cybernétique. Finalement, le seul intérêt de l'article du point de vue du management stratégique consiste à comparer cette utilisation de la cybernétique aux fins de représenter les décisions de direction générale avec celle d'ANSOFF. En effet, bien que ce dernier soit plusieurs fois cité en référence par KRIEBEL, son utilisation de la cybernétique présente des différences majeures avec celles d'ANSOFF, et paraît beaucoup plus superficielle.

L'article comporte trois parties :

I. Le défi que jette aujourd'hui l'ordinateur

II. Direction et ordinateur : faits et folklore

III. Le rôle de la direction générale

Les parties I et II relèvent du reportage journalistique et consistent en généralités sur la place de l'ordinateur dans les entreprises. Son seul intérêt réside peut-être dans les quelques

années d'avance que les Etats-Unis peuvent avoir sur la France à cette époque, donnant ainsi une idée de ce qui risque d'advenir à l'entreprise française au cours des prochaines années.

La partie III est la seule qui traite véritablement de l'ordinateur d'une point de vue stratégique et où l'auteur fait quelques propositions de fond. En effet, pour Kriebel, « une approche intuitive ou circonstanciée du problème ne suffit pas ; l'efficacité maximum d'un système de traitement électronique exige une orientation et un appui de la part de la direction. » (p. 659)

Tout d'abord Kriebel prescrit un processus de décision destiné à élaborer « l'optimisation du développement et de l'efficacité d'un système de traitement de l'information ». La direction générale élaborera une stratégie ordinateur, tandis que le responsable informatique et sa hiérarchie seront chargés de définir « un plan d'automation conforme à la stratégie retenue. » (p. 660)

Ensuite, il donne trois exemples de « stratégies ordinateur » typiques adaptées à différentes branches industrielles.

1°) description du processus de décision.

Kriebel délimite tout d'abord la place que doit prendre l'élaboration d'une stratégie ordinateur par la direction générale au sein du processus général de développement du système de traitement électronique de l'information. Il le visualise par le diagramme suivant :

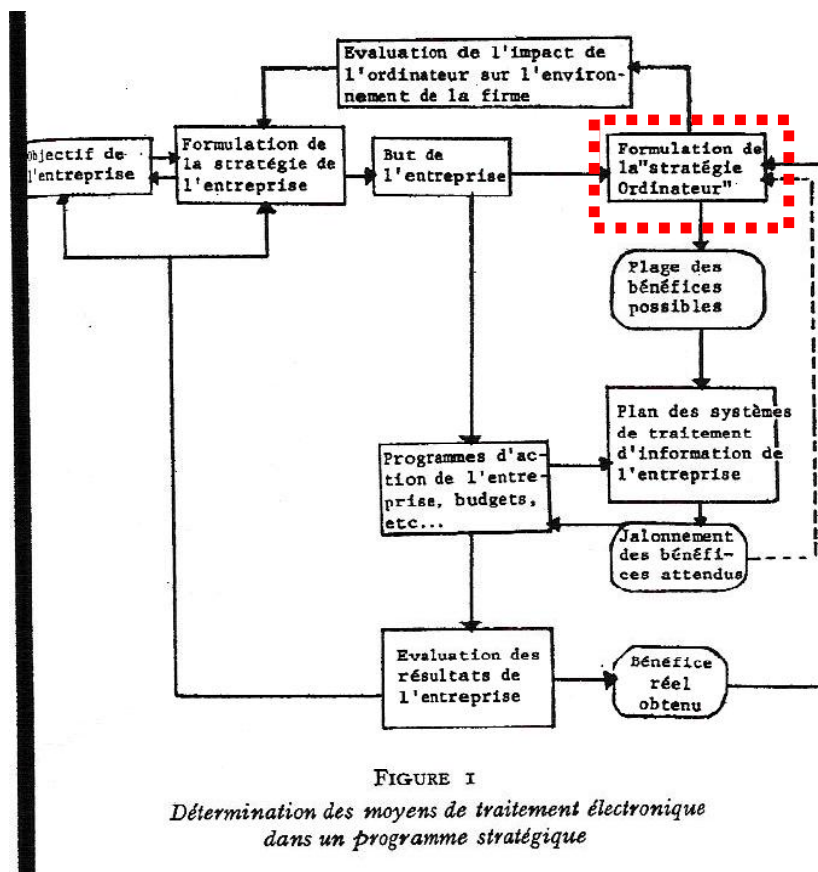


FIGURE I

Détermination des moyens de traitement électronique dans un programme stratégique

(Encadré en rouge, le sous-processus qui va être détaillé par la 2^e figure de Kriebel)

Remarque à ce stade :

Cette proposition de processus comporte plusieurs points communs avec la démarche d'ANSOFF, telle qu'elle est retracée par exemple dans l'article de ce dernier présent au sein du même recueil ([118]).

D'une part, une référence explicite à la délimitation des décisions proprement stratégiques précède de peu l'exposé de ce schéma.

D'autre part, il s'agit bien, comme avec ANSOFF d'une sorte de représentation cybernétique d'un processus de décision, faite de cases représentant des informations reliées par des flèches.

Toutefois, les différences sont également importantes, au-delà de la similitude graphique :

- 1°) **Aucune différence fonctionnelle entre les étapes du processus n'est matérialisée, comme chez ANSOFF, par une iconographie de type « électronique » : pas de distinction entre des étapes de retraitement de l'information (éléments rectangulaires) et des étapes de test logique (éléments losangiques).**
- 2°) **Pas d'analogie avec des figures de circuit électrique connues (circuit série ou parallèle, par exemple).**
- 3°) **Pas d'homologie entre phases du processus de décision et structure hiérarchique de l'entreprise.**
- 4°) **Pas de distinction entre orientation chronologique principale du processus et boucles de rétroaction secondaires.**

Ainsi, même si la référence à ANSOFF est bien présente, il y a manifestement sous utilisation des concepts que ce dernier a développés. Le rôle des figures de cet article relève d'une simple commodité de représentation, sans que les possibilités structurales des schémas d'ANSOFF soient vraiment utilisées, notamment en tant qu'antidote aux pathologies de la décision ou non-décision stratégique que la force structurante du schéma d'ANSOFF est précisément destinée à pallier : stratification hiérarchique des décisions, polarisation autour de la direction générale, économie du pouvoir.

Tout se passe comme si là aussi, une fois de plus, on était en face du phénomène » du « quiproquo ANSOFF », qui consiste à faire référence aux concepts de cet auteur sans vraiment les utiliser pour ce qu'ils sont, c'est à dire un remède spécifiques aux pathologies socio-politiques de l'entreprise.

Kriebel décrit ensuite avec plus de détail le sous-processus d'élaboration de la stratégie ordinateur, avec un schéma de même type :

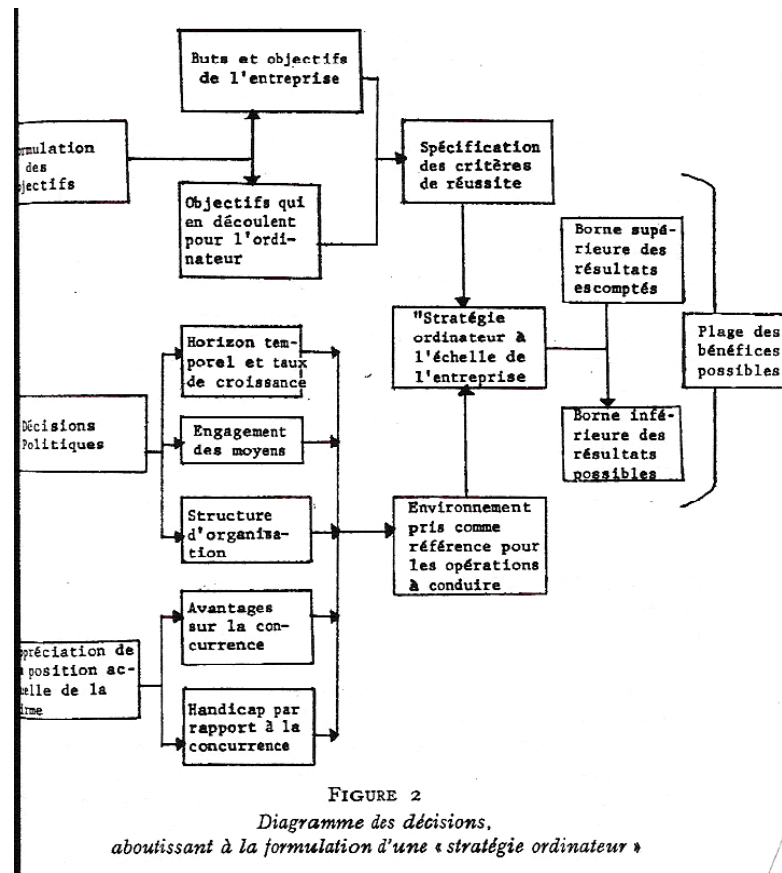


FIGURE 2
Diagramme des décisions,
aboutissant à la formulation d'une « stratégie ordinateur »

Remarque à ce stade :

Même si le schéma paraît mieux orienté dans sa topologie, les remarques précédentes sur la sous-utilisation des concepts d'ANSOFF restent valables.

2°) Exemples de buts que peut formuler la direction générale quant à l'ordinateur, au service de sa stratégie :

Activité de l'entreprise	de	Stratégie et But de l'entreprise	Objectif de la « stratégie ordinateur »
Fabrication de produits de consommation tels que savons ou cosmétiques. 20 catégories de produits de base	de	Stratégie commerciale d'innovation de produits, Sortir au moins une « innovation majeure » dans chaque catégorie de produits tous les deux ans.	Perfectionner sa capacité à analyser les données des décisions, à l'intérieur des systèmes de traitement automatique de l'entreprise. Modèles de situation automatisée, programmes pour analyser les statistiques commerciales, optimisation des procédures administratives, etc.
Branche distribution de produits de consommation : chaîne de magasins de détail de produits de consommation courante à bas prix 200 points de vente	de	Fixer ses prix au détail en dessous de ceux de la concurrence Pratiquer les prix les plus bas ou toujours s'ajuster au plus bas prix d'un concurrent	Mettre en place une télégestion en temps réel (online) à l'intérieur des systèmes de traitement automatique de l'entreprise. Objectif opératoire : établir des communications directes entre tous les points de vente et les services centraux Point de départ d'une campagne de vente plus agressive ou portant sur un domaine plus vaste, compte tenu de la concurrence dans cette branche.
Industriel d'une des branches de la transformation, intégré verticalement + Groupe fortement diversifié résultant de la fusion		Stratégie de croissance : accroître sa diversification en prenant le contrôle de nouvelles entreprises	Augmenter l'intégration des systèmes d'information de la direction de l'entreprise, et des développements de l'ordinateur Pour développer le planning, le contrôle et la direction de l'expansion à l'intérieur de l'entreprise : révéler des goulots d'étranglement, des facteurs de coût, l'incidence sur le profit d'une augmentation du contrôle comme celle du potentiel de production.

d'entreprises appartenant à des branches différentes		Développer un dossier d'information de gestion à l'échelle de l'ensemble de ses activités : améliorer ses prévisions financières et leur contrôle, fournir un ratiom de base commun comme référence pour l'analyse des données d'achat de nouvelles entreprises ou de fermeture d'entreprises déjà possédées
--	--	--

3 – Remarques

Les références à ANSOFF sont multiples :

Référence explicite en début de III) partie :

« Selon Ansoff, les objectifs « stratégiques » sont ceux qui ont trait aux relations de la firme avec son environnement ; les objectifs « non stratégiques » sont ceux qui concernent les activités internes de la société, c'est-à-dire les décisions relatives à la production ou à l'administration. » (p. 660)

Référence implicite en fin d'article : « la formulation de la « stratégie ordinateur » d'une société fournit un ensemble de **règles de décision** qui dirigent et délimitent la recherche dans les différentes possibilités de développement des systèmes de traitement automatique, et qui, à la fin, répartissent les moyens de l'ordinateur pour les meilleurs intérêts de l'entreprise. » (p. 666)

Pourtant, nous l'avons vu, ses concepts sont largement sous-utilisés, ce qui dénote ici le phénomène du « quiproquo ANSOFF », qui n'était pas présent au sein des autres contributions universitaires du recueil.

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3

5 – coordonnées archéologiques

cf. section 3

[122] - « Les ordinateurs et les stratégies dans les entreprises françaises »

Références

N° répertoire biblio : [122]

Titre : Les ordinateurs et les stratégies dans les entreprises françaises

Auteur : Claudine MARENCO et Jacques URVOY

Date : avril 1968

Editeur / Revue : Economie et Sociétés, Cahiers de l'ISEA

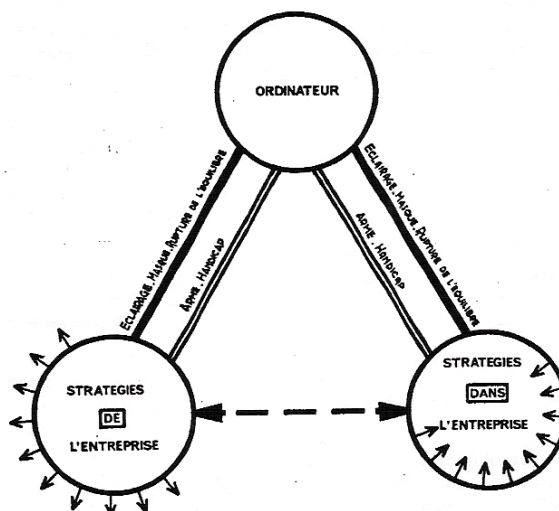
2 – Résumé / idées clés

Claudine Marengo a mené des études sur la place des systèmes d'information dans l'organisation des entreprises. Elle effectue ici une série de rapprochements entre les résultats de ses études, qui s'inscrivent dans une perspective de sociologie des organisations inspirée des concepts de Crozier (auquel il est fait explicitement référence), et les concepts de stratégie développés par ailleurs au sein de recueil (nombreuses références à l'article sur les « contraintes stratégiques » [119], référence à Cyert et March dans le même esprit que ce dernier article).

Marengo opère ici une **convergence entre le concept de stratégie d'acteur développé par Crozier** (il s'agit alors des « stratégies internes) **et le concept de stratégie d'entreprise plus classique** développé par les autres auteurs du recueil (ANSOFF, Tabatoni, Thomas...).

La place de l'ordinateur dans les stratégies des firmes se calque alors sur cette convergence conceptuelle de la stratégie : l'ordinateur s'avère constituer une « nœud stratégique », instrument et enjeu des deux groupes de stratégie, interne et externe.

Le schéma introduit en début d'article visualise cette superposition de convergences :



L'article va développer cette superposition, en montrant que l'ordinateur peut s'avérer un instrument comme un handicap stratégique, aussi bien pour l'interne que pour l'externe. Enfin, l'ordinateur s'avère être aussi bien une arme susceptible d'éclairer la stratégie qu'un masque susceptible de la biaiser.

Le systématisme de cette argumentation peut être retracé à travers le tableau suivant :

	Arme	Handicap
Interne : Instrument pour la mise en œuvre des stratégies dans l'entreprise	Instrument pour la direction administrative, pour un service « organisation », enjeu d'annexion entre les services, de diffusion ou rétention de l'information	Affaiblissement du service « conquérant », du fait des Difficultés rencontrées pour gérer le système, Enfermement dans une expertise
Externe : Instrument pour la mise en œuvre des Stratégies de l'entreprise	<u>Arme tactique</u> Pour les grandes entreprises de service seulement : réduction des coûts administratifs Pour les entreprises de VPC ou de distribution, outil de sélection et de réduction de coûts <u>Arme stratégique</u> Effets et exigences / autres domaines de manœuvre Déplacement du théâtre d'opération	<u>Handicap tactique</u> Temps et ressource consommés pour (ré)écrire des programmes, retards à l'innovation <u>Handicap stratégique</u> Nécessité de passer à des systèmes de traitement de l'information de structure différentes pour pouvoir mettre en œuvre un nouvelle orientation stratégique, ex.

	<p>Facilitation des fusions</p> <p>Facilitation et orientation de stratégies d'expansion, de diversification</p>	<p>nécessité de passer du COBOL au FORTRAN</p>
<p>Externe / interne : Instrument d'élaboration de la stratégie</p>	<p><u>Eclairage de la stratégie</u></p> <p>Techniques de simulation globale qui participent à la démarche stratégique - Isoler tout ce qui est modélisable et permettre au débat stratégique de se dérouler sur les questions vraiment pertinentes : les paris, les enjeux, les relations extérieures.</p> <p>Exploration des stocks d'information : par exemple traitement des enquêtes psycho-sociologiques par les bureaux d'études de marché, ou les perspectives de « banques d'information, de « programmes d'exploration ».</p>	<p><u>Masque : biaiser l'information.</u></p> <p>Pseudo-modèles qui préconditionnent les réelles décisions stratégiques :</p> <p>Prix de revient par section homogène -> freine les stratégies de développement à la marge</p> <p>Direct costing->coûts organiques des développements non pris en compte</p> <p>Rationalisation / Réification de la relations stratégique de la firme à son environnement.</p> <p>Stratégies dans l'entreprises perturbées par l'ordinateur, perturbent la décision stratégique : biais, négligences ou zèle excessif.</p>

3 – Remarques

Remarquer ici la relative **grande élasticité du champ stratégique**, puisqu'un tel article a été jugé comme légitime au sein d'un recueil essentiellement consacré au concept économique et non sociologique de stratégie.

Remarquer également **deux champs de concomitance classiquement présents** dans les articles à thématique stratégique :

- Un domaine militaire, avec des notions comme celle d'« espionnage », de « manœuvres », d'« arme », d'« avance des troupes », de « théâtre d'opérations »...
- Un domaine mécanique, qui sert d'explication aux phénomènes de blocage ou de changement : « dynamique », « rupture des forces en présence » (p. 673). On peut même dire que les théorèmes de la statique servent de confirmation analogique aux propositions sur les stratégies d'acteurs : « il suffit que le poids d'une des parties en présence se trouve modifié, pour que la structure entière des forces soit remise en question. » (p. 676)

4 – Antériorités et postérités du document

XXX

5 – coordonnées archéologiques

cf. section 3

[123] - « Les concentrations dans les stratégies d'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [123]

Titre : Les concentrations dans les stratégies d'entreprise

Auteur : Jacques HOUSSIAUX et Michel LE GOC

Date : avril 1968

Editeur / Revue : Economie et Sociétés – Cahiers de l'ISEA

2 – Résumé / idées clés

Cet article vise à démontrer trois choses :

1°) Le fait de choisir la concentration d'entreprise relève d'une décision économiquement rationnelle de la direction, en vue d'assurer sa croissance, lorsqu'elle s'avère en constituer la modalité la plus pertinente

2°) Le processus de décision qui mène à concentration fait lui-même l'objet d'anticipations et d'organisation raisonnées, de la part de l'entreprise qui en prend l'initiative

3°) Cette rationalité des décisions est un gage de succès pour l'opération de concentration (Cette dernière assertion fait l'objet d'une preuve plus incomplète que les deux précédentes)

Le mécanisme de preuve repose sur deux types de données

1°) Une donnée générale et floue : le taux important d'échec des opérations de concentrations, qui semble un constat communément accepté par l'ensemble de la communauté académique et managériale

2°) une étude terrain effectuée auprès de huit groupes français ayant procédé récemment à de telles opérations.

L'architecture de la preuve repose partiellement sur une typologie : L'auteur définit plusieurs catégories de concentrations. Il s'attache ensuite à montrer que les huit concentrations observées présentent un certain nombre d'invariants en terme de rationalisation des décisions, certains de ces invariants étant généraux à l'ensemble de l'échantillon observé, d'autres présentant des variations corrélées à la typologie des concentrations préalablement établies.

En outre, une seconde grille de lecture permet de classer ces invariants : le processus de concentration est décrit sous la forme de neuf étapes génériques, pour chacune desquelles sont repérés les invariants.

Nous reprenons de façon synthétique l'ensemble de la démonstration :

I – Typologies des concentrations, selon plusieurs dimensions, pas toutes croisées entre elles, établie à partir des huit cas de fusion observés :

Selon l'objectif stratégique	Stratégie normale de croissance	Stratégie exceptionnelle, face à des mutations profondes de l'environnement
1 But de croissance accélérée	A. Substituer à l'acquisition d'équipements neufs la prise de contrôle ou l'absorption d'une autre entreprise	I. Stratégie de croissance accélérée par exemple pour rattrapage : recours aux types 1, 2 ou 3.
2. Réorganisation générale d'un secteur industriel	B. Accroître la part de marché sans modifier la capacité de production totale de l'industrie	II. Suite à réduction de la « capacité de concurrence », stratégie de rationalisation et réorganisation : recours aux types 2, 3 et 5
3. Obtenir la dimension minimale d'efficience permettant la survie des entreprises concernées	C. Résister à l'agression des tiers ; envahir de nouveaux marchés	III. Politique systématique de reconversion, notamment conglomérat : recours aux types 1 à 5
4. Diversification : accès à de nouveaux marchés, nouvelles ressources, nouvelles technologies		IV. Recherche d'un gain en capital grâce à une meilleure gestion, si existence de « management gap » dans une industrie donnée. Conglomérats nombreux.
5 Liquidation d'entreprises en déclin ou en crise de croissance		
Preuves fournies par l'établissement de la typologie, quant à la rationalité du choix de la concentration		
« Caractère permanent du processus de croissance appliquée »	<p>Explication du cycle des concentrations : davantage de concentrations lorsque le nombre d'entreprises placées face à un environnement extérieur exceptionnel s'élève :</p> <p>Plus de facilité pour les entreprises stables</p> <p>Concentration imposée aux entreprises plus sensibles à l'environnement extérieur</p>	

II – Repérage des invariants

II.A considérations générales

But : « Parvenir au moindre coût, au maintien ou au rétablissement d'une organisation satisfaisante au sein de l'entité résultant de la concentration. » (p. 694)

Critères d'efficacité généraux :

La qualité, l'opportunité et la portée des décisions prises dépendent en grande partie de la bonne utilisation de deux instruments permanents :

- Le tableau de bord de la marche générale de l'entreprise
- Le programme de développement. » (p. 695)

« La chute du taux de profit au lendemain de la concentration est un phénomène trop fréquent pour qu'il ne soit pas nécessaire d'insister sur [la période d'organisation immédiate de l'ensemble regroupé] ». (p. 696)

Ces résultats « peuvent être évalués aussi bien en ce qui concerne l'entreprise absorbée que pour la firme survivante. » (p. 696) « La stratégie de croissance des entreprises peut aller jusqu'à organiser leur disparition et planifier les modalités de leur absorption au sein de groupes nouveaux. » (p. 697)

II. B Validation de la typologie

Type de concentration	Objectifs de la concentration
Stratégie normale de croissance	<p>Gervais – Danone : une plus large part des marchés déjà contrôlés, une diversification des activités</p> <p>Solitaire- Mayola : accroître part de marché, résister à l'agression des grands groupes, rémunération plus forte du capital</p> <p>Cellulose d'Aquitaine – Cellulose d'Alizay : Accroître part de marché, investir dans le secteur textile (management gap), rémunération supérieure des capitaux)</p> <p>ITT – Le matériel Industriel : Déboucher rapidement et économiquement, opération survie</p>
Stratégie de croissance exceptionnelle	<p>Compagnie Générale de Radiologie – Chenaille et de Man : Rattraper les dimensions des principaux concurrents, survivre</p> <p>Pompes Guinard – Pont-à-Mousson : Atteindre de nouveaux marchés(RFA), renforcement technologique</p>

	<p>être pilote dans une profession partiellement et momentanément déséquilibrée</p> <p>Charles Nicolle – Rhône Poulenc : renfort financier, technique et commercial, dans une profession partiellement et momentanément déséquilibrée</p> <p>Caiffa – Maison du Café : atteindre rapidement les dimensions imposés par les nouvelles techniques de torréfaction</p>
--	---

Repérage des invariants par étape du processus de concentration -

Les auteurs vont « démontrer que les différentes phases de ces opérations n'ont été que la succession logique d'une série de décisions initialement organisées et programmées. » (p. 697)

Etape/période	Erreur générale à éviter	Invariants constatés parmi huit concentrations	Durée
T1 : Intervention du promoteur de l'opération de concentration	Sensibilité insuffisante aux interventions des promoteurs	Promoteur Président ou Directeur général (7/8) Etudes économiques (7/8), recours à des conseils extérieurs (6/8) Opérations programmées et non occasionnelles (7/8)	
T2 : « diplomatie interne » : prise de conscience et acceptation	Prise de conscience tardive de la nécessité de l'opération (mauvaise organisation) ou renonciation hâtive à l'économie	« Diplomatie interne » plus ou moins délicate, plus ou moins longue Plus facile si les promoteurs sont responsables des décisions On a évité de présenter l'opération de concentration comme une mesure impérative (limiter inquiétudes et pertes d'énergie)	Croissance normale : 6 à 18 mois Croissance exceptionnelle : 1 à 3 mois
T3 : définition des buts, conditions et moyens de réalisation de la concentration	Pas d'instruments de connaissances à long terme : mauvais moyens pour persuader le partenaire pressenti	Maître d'œuvre : Directeur général, assisté d'un conseil extérieur (5/8) ou conseil extérieur (moyenne entreprise, 3/8) Déterminer avec précision les moyens nécessaires et opportuns pour incorporer l'opération visée dans le programme de développement	
T4 : Approche des partenaires et propositions respectives	Erreurs d'estimation dans les propositions au partenaire (techniques de gestion imparfaites)	Méthode en deux temps (8/8) : Mise en lumière des objectifs majeurs offerts	Moins de 3 mois (5/8)

		<p>par un rapprochement</p> <p>Offre ou communication d'une étude d'opportunité pour déterminer l'intérêt, l'ampleur et la formule d'un accord</p> <p>Transgression de blocages divers : Antagonisme professionnel, règles anciennes de non concurrence, etc.</p>	
--	--	---	--

Etape/période (suite)	Erreur générale à éviter (suite)	Invariants constatés parmi huit concentrations (suite)	Durée (suite)
T5 : Evaluations économiques, choix des formules structurelles et juridiques	Erreurs dans l'estimation des actifs, dans le choix des modalités juridiques, financières et fiscales	Etudes réalisées par des experts extérieurs – compétence et objectivité (7/8) Direction unique de l'ensemble des études par un ou deux conseils extérieurs (6/8)	De 3 à 6 mois
T6 : Définition des moyens à mettre en œuvre pour faire accepter l'accord : confrontation, négociation, protocole	Erreurs dans la lutte contre les résistances à la concentration	Projet de protocole d'accord et annexes. 20 à 300 pages. Définition des moyens nécessaires pour faire accepter l'accord définitif (8/8)	Moyenne 3 à 6 mois (7/8), 1 an (1/8)
T7 : « diplomatie externe » : acceptation par les différentes institutions	Erreurs dans la procédure de ratification par les différents organes	[Relèvera d'une analyse ultérieure]	
T8 : mesures prioritaires d'organisation immédiates du nouveau regroupement : activités et responsabilités	Insuffisance de gestion	[Pas de jugement : prématuré]	
T9 : Réformes et gestion prévisionnelle		[Pas de jugement : prématuré]	

Comme le recul manque pour apprécier la réalisation des étapes 8 et 9 par les entreprises étudiées, les auteurs ne peuvent que mentionner quelques « remarques d'ordre général » :

1. Fréquente chute du chiffre d'affaires ou du taux de profit, pendant la période de réorganisation, qui peut durer jusqu'à 5 années
2. Parfois, « simple « juxtaposition d'éléments hétérogènes toujours en conflit »
3. Parfois , pas de traitement des éléments dépassés de l'actif social non éliminés
4. Parfois, pas d'emploi satisfaisant des différentes catégories de personnel regroupé.

3 – Remarques

cf. section 2-

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Décisions de concentrations par les Directions Générales Processus de décision	
Conditions d'énonciation	Universitaire, information distante	
Concepts		
Théories	Théorie du processus de décision : bon processus-> rentabilité	

[171] - « Les entreprises en forme de conglomérats »

Références

N° répertoire biblio : [171]

Titre : Les entreprises en forme de conglomérats

Auteur : Philippe DEROUIN

Date : juin 1968

Editeur / Revue : Analyse & Prévision

2 – Résumé / idées clés

Plan :

I – Un phénomène pathologique en voie de disparition ?

- A. L'importance des acquisitions
- B. Les techniques financières et comptables
- C. Une croissance limitée

II- Une formule d'avenir en matière de gestion ?

- A. Une logique fondamentalement juste
- B. Les techniques de gestion
- C. Le contrôle interne

III- Les critères de distinction

- A. L'environnement industriel
- B. La rapidité d'adaptation

IV- Perspectives

- A. Le maintien des structures actuelles
- B. Un changement d'orientation

Conclusion

On est face ici à une description qui ne se veut pas académique, mais plutôt éclairée, dans la tonalité habituelle de cette revue de prospective.

L'auteur cherche à dégager les paramètres qui peuvent laisser espérer qu'un conglomérat puisse être une forme d'entreprise durablement rentable.

Nous résumons l'ensemble de l'argumentation dans le tableau page suivante

Introduction : Résultats contrastés des Conglomérats	Partie I : Caractère artificiel de ces résultats	Partie II : Les arguments de bonne gestion	Partie III : Critères de distinction entre conglomérats « sains et pathologiques »	Partie IV : Destin des conglomérats
Croissance spectaculaire du Chiffre d'Affaires	Les ressources proviennent de l'extérieur Complexité des marchés financiers	Plus de profits car élargissement du champ de vision des <i>decision makers</i> (ex : sortir de sa branche) <i>Pace Setters</i> grâce au mode d'organisation : <i>functional teamwork</i> et décentralisation	Conglomérats sur de nouvelles branches, « où la technologie est particulièrement progressive », environnement pas trop précisé : La compétence scientifique prime l'expérience sectorielle Revendre les sociétés qui ne deviennent pas assez rapidement suffisamment rentables	1°) Recentrage progressif par concentration dans des domaines bien particuliers : transformation du conglomérat en entreprise (qui reste relativement diversifiée) 2°) Transformation en société d'investissement achetant ou vendant ses participations, mais toujours très majoritaire dans les sociétés possédées
Croissance spectaculaire du gain par action	Réduction artificielle du nombre d'actions Pratiques comptables contestables lors des fusions : achats ou amortissements selon les cas, Inscription au résultats de vente de stocks inutilisés = 30% des profits	Techniques de gestion : Les dirigeants de filiale ont des options d'achats d'action sur leur filiale Entreprise acquise déjà bien gérée : pas de remplacement de l'équipe dirigeante Contrôle interne plus rapide, plus détaillé, plus opérationnel Services centraux très légers : (l'erreur de Litton a justement consisté en une certaine lourdeur)		
Baisse des profits de Litton, pour des raisons de gestion interne Tassement des cours en bourse des autres conglomérats	Pas de synergie « 2+2 = 5 » en l'absence d'économies d'échelles ou « d'internalisation » des économies externes Dilemme croissance / Dilution suite aux acquisitions (car il faut absorber des sociétés de plus en plus grandes pour maintenir le taux de croissance)	Plus grand risques d'incidents de parcours dans une entreprise diversifiée car plus de secteurs, dont certains sont susceptibles de connaître une crise.	Conglomérats d'industrie traditionnelle : plus difficile pour un nouvel arrivant. Transferts de cadres responsables d'une industrie à une autre plus délicats Développement d'un contrôle central nuisible pour la flexibilité de l'entreprise	Si maintien des structures actuelles : a) croissance interne, qui devient moins spectaculaire, avec effets de dilution b) d'où plutôt une croissance par saccades

En résumé, parti du constat initial que les conglomérats , « d'apparence peu orthodoxe », constituent une transgression des « schémas classiques relatifs à la concentration » (p 473), l'auteur aboutit à la conclusion que leur destin probable est de disparaître pour, au mieux , se transformer en entités plus classiques de type « entreprise diversifiée » ou « sociétés d'investissements » (p. 479). Il valide ainsi les « schémas classiques ».

3 – Remarques

Plusieurs éléments montrent que cet article se situe à **contrecourant de l'opinion générale** :

a) Un soin extrême est apporté à la démonstration du caractère « artificiel » des résultats obtenus par les conglomérats, considérations comptables et financières chiffrées et relativement techniques à l'appui (calculs de PER, de taux de dilution, etc.). Une telle technicité, un tel soin argumentatif, tendent à prouver que l'on s'attaque à une opinion bien ancrée en faveur des conglomérats.

b) L'auteur s'attaque à plusieurs reprises à ce qui semble constituer un **mythe de la toute-puissance du management**. Ainsi, même s'il reconnaît dans sa conclusion que « Litton a fourni toute une série de dirigeants à plusieurs entreprises américaines », il n'en reste pas moins qu'il vient d'affirmer au début de cette même phrase que « les dirigeants de ces conglomérats ne sont certainement pas des dieux de la libre entreprise » (p. 479). Un doute général quant à la toute-puissance du management transparait ainsi à travers l'article, lequel management ne pourra jamais suppléer une bonne connaissance de l'industrie où l'on opère. Ainsi, il ne se prive pas de citer un auteur américain selon qui « l'idée que l'habileté dans la gestion est générale et transférable n'a pas seulement séduit des journalistes, des romanciers, des hommes politiques et le grand public, mais également des chefs d'entreprise heureux. Nous croyons que l'expérience enseigne au contraire que le talent du gestionnaire est généralement lié étroitement au cadre industriel particulier dans lequel il se développe. » (p. 477) Plus haut, Derouin avait déjà affirmé que les « perfectionnements [dans la gestion des conglomérats] n'arrivent pas à faire de [leurs dirigeants] des « dieux du management » comme on l'a trop facilement imaginé : les difficultés récentes de Litton sont comme une manifestation de l'échec en matière de contrôle des divisions. » (p. 477)

On constate ainsi deux choses : d'une part l'auteur bat en brèche un mythe congloméral, lui-même porteur d'un mythe de la toute-puissance du management, importé d'Outre-Atlantique, considéré comme d'ordre journalistique. D'autre part, les arguments de cette critique sont eux-mêmes puisés dans des sources américaines, aussi bien journalistiques qu'universitaires. Toute se passe donc comme si, même lorsqu'il s'agit de prendre du recul par rapport aux idées américaines, la dépendance idéologique se

manifestait dans cette critique même. En quelque sorte, **l'auteur français nous fait ici rattraper, par rapport aux Etats-Unis, un retard dans la phase de considérations désormais critiques portées sur les conglomerats.**

La position épistémologique du texte s'inscrit tout à fait dans une telle attitude : il n'y a là aucune étude originale effectuée par l'auteur, aucun raisonnement autonome, mais seulement une mise en forme de débats et d'études réalisés par des vulgarisateurs américains.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
Objets	Conglomérat	
Conditions d'énonciation	Propos journalistique « éclairé »	Importation
Concepts	Pas de constitution de concept. Management vs expérience professionnelle	
Théories	Théorie du choix stratégique	

[83] - « Stratégie de survivance – Volvo et Citroën »

Références

N° répertoire biblio : **[83]**

Titre : Stratégie de survivance – Volvo et Citroën

Auteur : Claude CHARMONT

Date : octobre 1968

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

C'est une leçon de management que Claude Charmont prétend délivrer à travers cet éditorial, en comparant les stratégies respectives de deux groupes automobiles. Ces enseignements peuvent se résumer aux propositions suivantes (dans un vocabulaire plus moderne) :

1°) Il convient de concentrer les investissements là où l'entreprise est capable de dégager des rentes

2°) Fonction de ces possibilités de rentes, l'entreprise doit faire le choix d'internaliser ou d'externaliser certains éléments de la chaîne de valeur.

Ce qui différencie Volvo de Citroën, c'est pour le premier l'application systématique et professionnelle de ces deux principes (formulée en six « secrets »), tandis que les équipes de Citroën, bien que « compétentes et courageuses », constituées de « battants », ont mis en œuvre une « stratégie trop ambitieuse de redressement compétitif sur trois fronts à la fois. »

Le tableau suivant synthétise la démonstration de Charmont :

Principe de positionnement stratégique (formulation de 2004)	Action de Volvo	Action réelle de Citroën	Ce que Citroën aurait dû faire
Rechercher des rentes de volume	4°) Recherche des marchés les plus étendus pour ce qui est fabriqué (export, leadership mondial)	Marché francophone	Inonder le monde développé et sous développé par le modèle 2CV/Ami 6
Concentrer les efforts sur des rentes de différenciation	2°) Ne livrer la bataille que sur les créneaux où l'on dispose d'armes égales aux concurrents : voitures de luxe, camions lourds... 5°) Recherche d'une supériorité de qualité 6°) Spécialisation très poussée sur des franges étroites étalées sur un spectre industriel plus large : avions, turbines, engineering de précision...	« Ferrer comme un d'Artagnan blessé sur trois fronts : camion, voiture de luxe et petite voiture populaire »	Abandon du camion Abandon de la DS Concentration de toutes les forces techniques et financières sur le modèle 2CV/Ami 6
Externaliser ou Internaliser les activités selon sa position compétitive sur chaque segment de la chaîne de valeur	1°) le marchand est détaché de l'ingénieur : Saab vend en Suède essentiellement des automobiles...Volkswagen 3°) Sous-traitance systématique de tous les organes où l'on n'a pas la masse critique	Pas de sous-traitance	Ou Montage camion à partir d'organes importés Ou Montage sur DS d'un moteur et d'une boîte importés

Tandis que l'héroïsme « solitaire » et « orgueilleux » de Citroën l'a amené à sa perte, Saviem vient d'adopter une attitude « humble » appuyée sur Renault qui lui permettra peut-être de survivre. En tout cas, « stratégie viable sur le papier ».

3 – Remarques

4 – Antériorités et postérités du document

Sur le fond, les enseignements d'économie industrielle utilisés pour faire une théorie du bon choix stratégique n'ont pas évolué depuis les contributions de Charmont lui-même en 1959 [24] ou de Gélinier en 1963 [41].

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
Objets	Survie des groupes automobiles	Technostructure
Conditions d'énonciation	Plaidoyer pédagogique	
Concepts	Masse critique, supériorité de qualité, créneaux, sous-traitance	Economie industrielle, Vocabulaire militaire (attaque, armes, d'Artagnan...)
Théories	Choix stratégique	Rien sur le processus de décision...

[214] - « Le conglomérat mondialisé »

Références

N° répertoire biblio : [214]

Titre : Le conglomérat mondialisé

Auteur : Claude Charmont

Date : Novembre 1968

Editeur / Revue : Hommes et techniques

2 – Résumé / idées clés

Pas d'économie industrielle ici pour décrire les conglomérats, mais un discours politique auquel le phénomène congloméral sert de point d'accrochage.

En résumé, la France est restée trop longtemps à l'écart du mouvement de concentration de l'industrie en grandes entreprises, et le secteur privé est aujourd'hui menacé d'absorption dans les conglomérats multinationaux. Seules les entreprises nationalisées ou dépendantes de l'Etat sont susceptibles d'échapper au mouvement. Les PME et entreprises familiales n'échapperont pas non plus au mouvement de mondialisation, mais seront susceptibles de se mondialiser dans de meilleures conditions (en étant elles-mêmes actives dans l'internationalisation).

Pour établir cette démonstration, Charmont se réfère à ce qui semble être une typologie des entreprises communément admise dans son milieu, que nous résumons par le tableau suivant :

Conglomérat mondialisé	Grande entreprise « nationalisée »	Entreprise para étatique	Moyenne entreprise bien gérée
Géant, « trop mobile pour être soumis même par l'Etat d'origine » « trop précieux industriellement pour être mis longtemps à l'écart ou humilié par quiconque »	Faiblesses, manque de clairvoyance et pressions bureaucratiques : perméables à la conglomération internationale		

<p>Diversifié en activités (industrie, services, commerces), en risques techniques, en zones géographiques</p>		<p>soutenu par les pouvoirs bureaucratiques, leur argent, leur clientèle, leur réglementation</p>	<p>Luttera avec succès contre les conglomérats : ténacité, vocation, enracinement : dogue contre aigle, paysan contre invasions nomades</p>
--	--	---	---

Conglomérat mondialisé (suite du tableau)	Grande entreprise « nationalisée »	Entreprise para étatique	Moyenne entreprise bien gérée
International en capital International en « managers polynomiaux »	Propriété définitive		Dominée par actionnaires tenaces et souvent familiaux
Mobile et sans cesse restructuré	Peu changeant		Effectuera implantations ou alliances étrangères, ou rejoindra grandes organisations internationales
Négocie d'égal à égal avec Etats étrangers	Soutenu par les pouvoirs publics locaux dans la mesure de leurs moyens d'intervention discriminatoires	Vivant autour des pouvoirs des états, « courtisan industriel »,	

Le rôle de l'Etat est particulièrement stigmatisé : tandis qu'aux Etats-unis et dans certains pays européens (Allemagne, Italie, Royaume-Uni), on a vécu une « formidable accélération dans deux directions : expansion à l'étranger et conglomération », la France est en retard, affaiblie, et l'Etat bureaucratique français a généré des « **toxines anti-industrielles** » et cherché à « assujettir une autonomie jugée « état dans l'état ». »

3 – Remarques

1°) Le caractère polémique et superficiel des arguments est frappant, concernant les conglomérats, en regard d'articles contemporains plus distanciés comme celui *d'Analyse et prévision* de la même année [171].

2°) A travers la description du seul type d'entreprise potentiellement française pour laquelle Charmont fait preuve de mansuétude, voire d'admiration – les « moyennes entreprises bien gérées » - on peut se demander s'il ne faut pas voir là la clientèle privilégiée des consultants de la CEGOS, dont Hommes & Techniques est une émanation. Ce genre de firme est structurellement depuis des décennies le cœur de clientèle des cabinets conseil français de taille moyenne.

3°) Remarque, comme d'habitude dans ce genre de feuillets politico-marketing, l'absence de symétrie systématique de

l'argumentation, à l'opposé des articles anglo-saxons ou universitaires

4 – Antériorités et postérités du document

cf section 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
Objets	Comportement stratégique des entreprises	
Conditions d'énonciation	Plaidoyer politique, marketing de consultant	
Concepts	Accélération, modernisation, vs sclérose étatique	
Théories	Vices de l'économie étatisée	

[173] - « Rajeunissement de l'industrie britannique »

Références

N° répertoire biblio : [173]

Titre : Rajeunissement de l'industrie britannique

Auteur : Jacques HOUSSIAUX et Francine BOUGEON

Date : février 1969

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

Il s'agit explicitement d'une défense et illustration des politiques de concentration industrielle impulsées par l'Etat. Jacques Houssiaux estime dans son avant-propos que l'expérience britannique « prouve l'utilité des programmes nationaux de réorganisation industrielle, de guidage et de reconversion. »

Cet article semble se situer dans une toile de fond de recherche d'indépendance économique européenne : « Toutes les industries européennes, même allemandes, ont leurs faiblesses ; il est encore temps de coordonner les efforts pour que les quelques points forts européens concourent ensemble au maintien de quelques industries **non satellisées** en Europe. » (p. 151)

Parmi les atouts de la politique anglaise, le fait que « l'intervention de l'Etat est devenue plus systématique et plus directe. », c'est-à-dire en « prise de participation dans les entreprises », car « le pouvoir se prend ». « On sort enfin des procédures de subventions, de prêts et d'aides techniques. » (p. 151)

Autre levier utilisé, « une politique active d'aide aux fusions », fonction de « l'importance de l'industrie considérée dans l'économie nationale, des difficultés structurelles de cette industrie, de la part que celle-ci entend assurer dans la correction de ses faiblesses. » (p. 152)

Les mécanismes d'économie industrielle recherchés sont les suivants :

- « Economies d'échelle au niveau de la production, de la distribution et de la recherche » (p. 152)

- « Diminuer la gamme des produits fabriqués, réduire les cellules de distribution et les centres de recherche. »
- A moyen terme, la plupart [des secteurs de l'industrie britannique] seront dominés par 2 ou 3 grandes entreprises.
- L'optimum recherché ne relève pas seulement de la mécanique de la concentration, mais aussi de la psychologie : certes, « cette structure renforcée conditionne une meilleure productivité et une meilleure compétitivité de l'industrie », mais l'auteur relève également que cela « crée surtout un état d'esprit **expansionniste** chez les industriels. »

3 – Remarques

Les auteurs semblent se féliciter que l'Angleterre constitue un exemple qui valide la pertinence de l'approche française interventionniste menée depuis de plus longues années. Ainsi, on a une sorte d'appropriation du discours stratégique par l'Etat et sa politique industrielle, à comparer au discours libéral et anti-administration des consultants d'*Hommes et Techniques*, qui est exactement contemporain ([83], [214]).

On a ici une preuve que le combat politique entre libéralisme et interventionnisme interfère bel et bien avec le discours stratégique, même si de part et d'autre ce sont les mêmes fondements d'économie industrielle qui génèrent les concepts et les théories.

Remarquer également que le niveau d'élaboration théorique de cette revue reste très succinct, comparé à ce que l'un des deux auteurs (Houssiaux) produit dans des revues plus spécialisées (Cahiers de l'ISEA, [123]).

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
Objets		
Conditions d'énonciation		
Concepts		
Théories	Bienfait de l'interventionnisme ciblé de	

	l'Etat, éclairé par l'économie industrielle	
--	---	--

[174] - « Synergie et croissance par acquisition »

Références

N° répertoire biblio : **[174]**

Titre : Synergie et croissance par acquisition

Auteur : David C. Kilmer (directeur associé du bureau de Paris de McKinsey)

Date : avril 1969

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

L'auteur part du constat bien connu que beaucoup d'opérations d'acquisition ne sont pas des succès, en affinant ce constat par la comparaison de deux indicateurs principaux et un indicateur accessoire :

1. La croissance des ventes
2. La croissance des bénéfices
3. Et accessoirement la croissance du rendement de l'action.

Il expose quels sont les leviers d'une bonne politique d'acquisition par un constat de corrélations :

Sur un échantillon de 13 entreprises américaines diversifiées ayant procédé sur 10 ans à de nombreuses acquisitions, il existe une dispersion non négligeable de la croissance des ventes et surtout de la croissance des bénéfices.

Ces écarts de résultats sont selon l'auteur directement corrélés à des écarts dans les pratiques de la direction générales pour mener les acquisitions. L'analyse des corrélations amène à formuler cinq grands principes de bonne politique d'acquisition, qui déterminent en creux les erreurs à éviter.

Le tableau suivant synthétise l'argumentation développée.

Bonnes pratiques : « dénominateurs communs »	Erreurs à ne pas commettre
<p>I - Acheter sur mesure :</p> <p>Définir des objectifs clairement définis pour le programme d'acquisition</p> <p>Jauger chaque acquisition en fonction de critères pré-établis :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Multiplication des bénéfices grâce à la combinaison harmonieuse de deux ou plusieurs actifs : la valeur du tout dépasse de manière sensible la somme des parties <p>Avant même de procéder à l'acquisition, décider ce qui en sera fait par la suite</p>	<p>Ne pas planifier au-delà de douze mois, sans objectifs globaux</p> <p>Transmission de l'information nécessaire pour les décisions stratégiques par le « bouche à oreille »</p>
<p>II - Restructurer l'acquisition</p> <p>1°) Intégrer les opérations et les organisations (gestion et contrôle des stocks, réduction des frais, accroissement du volume d'affaires)</p> <p>2°) Vendre les actifs non rentables ou sans synergie de la firme acquise</p> <p>d'où réduction des actifs immobilisés, dégagement de cash pour d'autres opérations rentables</p> <p>3°) Remplacer aux postes clés les dirigeants qui ne sont pas à la hauteur</p> <p>4°) Etablir de bonnes communications, à tous les niveaux, avec la direction de l'affaire achetée :</p> <ul style="list-style-type: none"> -montrer de quelle manière la fusion améliorera le rendement des actions -préciser que les gens capables n'ont pas à craindre la perte de leur emploi <p>5°) Situer les responsabilités et fixer les délais</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confier la responsabilité à un homme jouissant d'un grand crédit dans la société-mère : homme d'envergure, ayant le sens des chiffres, du talent pour manier les hommes et le souci des intérêts des actionnaires -les tâches d'amalgame terminées, octroyer au chef de la nouvelle division l'autonomie opérationnelle la plus large possible. 	<p>Refus d'imposer ses hommes ou ses idées à la direction de l'affaire acquise</p> <p>Faible inaperçue au sein de la société, voire aux yeux des analystes financiers</p> <p>Manque de franchise laissant se développer des rumeurs non fondées</p>

<p>III - Utiliser des critères de performance cohérents</p> <p>Surveiller de près l'usage qui est fait des actifs : mettre en place des systèmes uniformes, contrôler étroitement les investissements et rendre les chefs de division responsables de la réalisation des objectifs</p> <p>-Système de rapports financiers, vérification des systèmes de pensée lors des réunions régulières de planning</p>	<p>Ne pas chercher à imposer ses systèmes à l'absorbé</p> <p>Ou au contraire :</p> <p>Imposer des tâches et des contrôles sans égards pour ses caractéristiques propres</p>
<p>Bonnes pratiques : « dénominateurs communs »</p>	<p>Erreurs à ne pas commettre</p>
<p>IV - Elaguer les branches mortes</p> <p>Toute partie de l'affaire qui n'est pas en mesure de contribuer suffisamment aux bénéfices doit disparaître</p>	<p>Les perdants sont cause de réduction des bénéfices et immobilisent des ressources dans des activités marginales</p>
<p>V – Constituer une réserve d'hommes d'affaires</p> <p>La direction générale consacre une bonne partie de son temps à la recherche et à la formation d'hommes aux vues larges, susceptibles de maîtriser rapidement une affaire nouvelle et d'accroître ses profits, faisant simultanément face à des occasions et à des dangers</p> <p>Homme d'affaires entreprenant : optique créatrice, acceptant des risques en vue de développer son affaire, sans jamais perdre de vue les objectifs d'ensemble (pas seulement bon gestionnaire)</p> <p>La direction générale se réserve les décisions stratégiques</p> <p>Travail en équipe amélioré par l'adoption d'un plan d'intéressement des cadres qui gagnent au moins 18 000 \$ par an.</p>	

Enfin, Kilmer signale qu'un tel mode de management favorise simultanément la croissance interne : « ceux qui réussissent leurs acquisitions obtiennent aussi 40 à 50% de croissance interne » (p. 403)

3 – Remarques

Ce tableau idyllique du fonctionnement des entreprises qui réussissent peut faire sourire, sachant que d'autres auteurs plus récents ont montré comment, à la même époque, la fluidité de façade des interactions managériales masquait de multiples infractions au fonctionnement officiels (ex : Argyris et Schön 1995 à propos du management à General Electric). En particulier, l'affirmation selon laquelle « les gens capables n'ont pas à craindre la perte de leur

emploi » ne peut avoir d'effet que s'il existe des dispositifs objectifs et infaillibles pour déterminer qui est, ou non, « capable ».

Les grilles de lecture développées ici semblent **remarquablement compatibles avec les développements contemporains d'ANSOFF** (cf. [96], [118]), tant pour ce qui concerne la notion de synergie, que pour la conception stratifiée des décisions et la nécessité d'une permanence des processus stratégiques. Remarque néanmoins que les **développements théoriques sont infiniment moins poussés, l'analyse empirique multi-entreprises et l'historiographie d'entreprise restant le cœur de l'argumentation.**

Remarque également, une fois de plus, la focalisation sur une théorie du bon processus de management stratégique au détriment d'une théorie du positionnement ou de la croissance de la firme. Seules traces des enseignements de l'économie industrielle dans ce texte : l'idée que croissance et bénéfice sont des objectifs liés d'une part, et la conception de la synergie comme sommation appropriée d'actifs d'autre part. Tout se passe comme si ce plan théorique était, soit ignoré, soit au contraire considéré comme suffisamment acquis pour qu'il ne soit pas nécessaire d'en opérer une nouvelle élaboration. Cette deuxième interprétation tendrait à prouver que **ce sont bien les avancées saccadées de l'économie industrielle qui induisent, par période, des avancées dans la théorie du bon choix stratégique, la fin des années soixante constituant à cet égard une période de stagnation.**

Noter enfin l'apparition d'une **nouvelle métaphore de l'entreprise en croissance : celle du végétal** dont le cash constitue la sève, de quantité limitée et à distribuer judicieusement, comme en témoigne l'usage de l'expression « bois mort ». Expression qui sera utilisée pour désigner l'un des secteurs de la célèbre *Matrice BCG* (« dead wood »).

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
Objets	Rentabilité des firmes par acquisition	
Conditions d'énonciation	Marketing consultant	
Concepts	Synergie, système de gestion, risque, entrepreneuriat	Métaphore végétale (« branches

		mortes »)
Théories	Théorie du bon processus de choix stratégique	

[175] - « Nouveaux aspects de la planification française »

Références

N° répertoire biblio : [175]

Titre : Nouveaux aspects de la planification française

Auteur : Raymond Courbis

Date : mai 1969

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

Il est question, dans toute la longueur de cet article, de « stratégie économique » et c'est pourquoi il paraît justifié de l'intégrer au corpus des documents « stratégiques » étudiés.

C'est ici un économiste du Plan qui parle, et le stratège est, bien entendu, l'Etat. L'exposé vise à expliquer en quoi le nouveau modèle physico-financier « FIFI » adopté pour élaborer le VI^e Plan diffère de celui du V^e plan. Les deux différences sont les suivantes :

1°) Avec l'adoption de la notion de « secteur », on considère les entreprises comme des agents économiques autonomes qui constituent l'échelon minimal de comportement économique, et non plus le facteur de production appartenant à une « branche » et distribué de façon transversale aux entités « entreprises »

2°) Le modèle intègre une France en économie ouverte à la concurrence internationale, où l'évolution de la demande ne détermine donc plus de façon déterministe le niveau de production. D'où une focalisation accrue sur la compétitivité des entreprises françaises.

La stratégie est ici définie comme « un ensemble de politiques économiques conditionnelles entre lesquelles on choisira, le moment opportun, en fonction des aléas qui se produiront effectivement. » Il s'agit de « permettre une parade des aléas au cours de son exécution. » (p. 514)

3 – Remarques

Noter que ici, pour l'Etat, comme en 1959 pour l'entreprise (cf. CHARMONT [24]) **c'est bien la survenue d'un aléa extérieur qui rend évident la nécessité de passer d'une attitude prévisionnelle à une attitude stratégique.**

Il est clair par ailleurs que la grande différence entre la stratégie d'Etat et la stratégie d'entreprise réside dans la relative impuissance de la première : en aucun cas il n'a de contrôle véritable sur l'exécution, qui relève des directions d'entreprises, caractérisées par « le libre jeu des comportements ». D'où une attitude plus réactive que volontariste, puisqu'il s'agit avant tout de se rendre capable de « parer aux aléas. »

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
Objets	Modèle de planification économique national	
Conditions d'énonciation	Pédagogie administrative gouvernementale	
Concepts	Stratégie économique d'Etat	
Théories	Bon processus de décision	

[89] - « Conglomérons en temps réel »

Références

N° répertoire biblio : [89]

Titre : Conglomérons en temps réel

Auteur : Claude CHARMONT

Date : juin-juillet 1969

Editeur / Revue : Hommes & techniques

2 – Résumé / idées clés

Cet article au ton satirique se veut une illustration du vieux cliché de l'accélération incessante des mutations économiques.

Ces mutations se font en six étapes, avec à chaque étape un temps caractéristique de construction des entreprises plus réduit :

Etape	Temps caractéristique
Le « one product business »	Dizaines d'années
L'entreprise en lignes de produits	Idem (50 ans de Dassault)
L'entreprise en diversification professionnelle	
L'entreprise en diversification sauvage	Plus vite que les entreprises déjà installées
Le conglomérat	« Centuplez tous les 10 ans »
Le conglomérat des conglomérateurs	Moins d'un an

Chacune de ces étapes est un jour de la création effectuée par le « Dieu des affaires. » Le septième jour « il se reposa ». Ce qui produit l'impression qu'il s'agit d'un phénomène historique irrépressible qui dépasse la volonté d'intervention humaine (et donc, peut-être de l'État ?).

3 – Remarques

Il y a une certaine ironie dans cette description d'une course toujours plus folle vers des profits et des croissances de plus en plus rapides. Mais, comme pour d'autres interventions de Charmont sur les conglomérats, aucune critique argumentée des fondements économiques de la notion de conglomérat.

Il s'agit d'un éloge, certes amusé et distancié, du libéralisme d'entreprise tiré par la recherche de profit.

On remarquera le schéma de progression par étapes qui consiste en une série d'adjonctions de couches successives autour d'un « noyau » productif originel. Stratification en « pelures d'oignons » rencontrée régulièrement au sein du matériau ici étudié.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets		
Conditions d'énonciation		
Concepts		Stratification en « pelures d'oignons »
Théories		

[88] - « Ordinateur et décision stratégique »

Références

N° répertoire biblio : **[88]**

Titre : Ordinateur et décision stratégique

Auteur : G. BAUVIN

Date : octobre 1969

Editeur / Revue : Hommes & Techniques

2 – Résumé / idées clés

Il s'agit ici de la seule page d'un numéro spécial d'Hommes & techniques consacré aux « aspects du management avancé » où il est question de stratégie. L'auteur y mentionne brièvement que l'accent a été porté, lors d'un séminaire d'été à l'université de Columbia auquel il a assisté, sur l'utilisation de l'ordinateur comme outil d'élaboration des stratégies pour la direction générale. Des travaux de ce genre sont déjà « très répandus aux USA » : calculs d'investissement, études sur les budgets, détermination des prévisions, plans de lancement d'une activité ou d'un produit nouveau.

3 – Remarques

Noter deux choses

1°) le mécanisme d'importation, somme toute assez superficiel, de modes de fonctionnement US en France par le biais de séminaires d'été

2°) le caractère très succinct de l'exposé, à comparer à l'étude universitaire plus poussée menée l'année précédente par des universitaires (cf ; cahiers de l'ISEA, **[121]**).

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

NA

[176] - « La planification d'entreprise en France »

N° répertoire biblio : [**176**]

Titre : La planification d'entreprise en France

Auteur : Hans Schoellhammer

Date : décembre 1969

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

On est ici face à une contribution d'un genre nouveau : l'auteur se fonde en effet sur une enquête dont les résultats proviennent de plus de 350 entreprises françaises, et produit ses conclusions à partir de l'exploitation semble-t-il statistique des réponses à des questionnaires, complétées par une douzaine d'entretiens.

L'étude porte à la fois sur les pratiques de plan à court terme (1 an) et de plan à moyen terme (5ans).

Les conclusions peuvent paraître modestes au regard de l'appareillage d'enquête utilisé : elles consistent à montrer que les pratiques de planification des entreprises sont étroitement corrélées aux caractéristiques de la firme et du secteur auquel elle appartient. Ce qui prouverait que la planification est bien autre chose qu'un exercice de style, et répond bien à des impératifs d'entreprise.

Un résultat inattendu se dégage : toutes choses égales par ailleurs, ce sont les entreprises publiques qui font preuve de la plus grande intensité planificatrice, ce qui s'expliquerait par une « influence mutuelle entre le Plan d'Etat et les décisions stratégiques qui sont prises dans le secteur public. »

3 – Remarques

NA

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

NA

[177] - « Présentation générale »

Références

N° répertoire biblio : [177]

Titre : Présentation générale : les faits, l'intervention publique, le management

Auteur : Jacques HOUSSIAUX

Date : février 1970

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

Il s'agit de l'avant-propos d'un numéro spécial de *Direction* consacré aux concentrations d'entreprises, dont les rédacteurs sont « une équipe universitaire de réflexion et de recherche en économie industrielle. »

L'auteur y relate quelques « faits » dont le mérite est de nous renseigner sur les points communs, mais aussi sur les décalages que présente le point de vue des économistes industriels français avec celui des consultants français contemporains.

« Les faits »

J. Houssiaux y signale que le mouvement de concentration en France s'y déroule depuis plusieurs années de façon à la fois plus régulière dans le temps et moins massive que dans les pays anglo-saxons.

Les moteurs de ces concentrations sont pour lui des considérations d'économie industrielle : « renforcer la part du marché contrôlé par l'entreprise absorbante, développer de nouveaux marchés pour les produits existants, s'assurer le contrôle de la transformation ou des principales fournitures. »

Par ailleurs, certains pays européens ont décidé d'une « stratégie globale à l'échelle du secteur [industriel] », dont la fusion n'est qu'un élément d'exécution.

« Les interventions publiques »

J. Houssiaux signale la forte préoccupation, en pays anglo-saxons, des pouvoirs publics pour l'intérêt économique général face à ces phénomènes de fusion, qui doivent être contrôlées pour éviter les abus de position dominante. Il remarque par ailleurs le manque de maturité des pouvoirs publics européens en la matière : d'une part « la France demeure le seul pays où l'Etat continue de favoriser les fusions, de les promouvoir, d'intervenir directement sur leur

avenir». D'autre part, les dispositions antitrust tentées par la Communauté Européenne s'avèrent inadaptées : il s'est agi d'une « imitation prématurée des règles américaines », et les conditions imposées « s'avèrent souvent mal appropriées à garantir que le maintien de la concurrence reste compatible avec l'efficience technique. » En outre, « dès 1964, il était évident que l'argument de l'existence de grands groupes américains était insuffisant pour justifier la constitution de super-géants américains. » Ainsi, la tendance à établir des règles du jeu efficaces est « masquée par les affirmations futuristes et fondées sur une extrapolation fantaisiste, selon laquelle une centaine de grands groupes devraient immanquablement dominer l'économie mondiale vers la fin du siècle. »

« Les fusions et le management »

L'auteur reprend ici le constat bien établi que de nombreuses fusions sont un échec. Toutefois, il avance des explications en décalage avec celles des consultants français et américains installés en France (Charmont [83], [89], Kilmer [174], ANSOFF [118]) :

D'une part, ce n'est pas la seule mégalomanie des dirigeants qui est à l'origine des échecs de fusions, mais aussi la réalité des « contraintes » des entreprises qui à la fois les amènent à opérer des fusions, sans que ces opérations soient faciles à mener, du fait de l'énormité des problèmes d'« intégration ». **Affirmation en tension avec le *credo* selon lequel un bon management est susceptible de surmonter à coup sûr ces problèmes.**

D'autre part, la réussite des conglomérats s'explique avant tout par les facilités de management que présente ce type de firme en regard des processus de fusion : « la fusion conglomérale ne pose des problèmes qu'au niveau de la direction générale et de la planification stratégique. La gestion décentralisée permet d'éviter les conséquences multiples de la fusion, au moins dans une première période ». Houssiaux rejoint Kilmer en ce que, pour lui aussi, c'est l'introduction du contrôle de gestion et une révision générale des procédures de gestion qui pourront garantir la réussite du conglomérat.

Enfin, on peut remarquer à quel point la conception des décisions d'entreprises selon ANSOFF fait l'objet d'une appropriation poussée: Houssiaux reprend la stratification en « décisions stratégiques, décisions administratives et décisions opérationnelles » d'ANSOFF, sans même mentionner son auteur, ce qui témoigne que cette conceptualisation d'un chercheur est désormais admise comme un fait d'entreprise incontestable.

3 – Remarques

Remarquer la convergence forte entre les propos de l'économiste industriel et ceux des universitaires et consultants américains les plus en pointe, d'une part, et la divergence avec les consultants français d'autre part, qui semblent « en retard » par rapport à ces conceptions.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Choix stratégique	
Conditions d'énonciation		Toute-puissance
Concepts		Economie industrielle
Théories		

[181] - « Marchés et diversification : deux facteurs de concentration »

Références

N° répertoire biblio : **[181]**

Titre : Marchés et diversification : deux facteurs de concentration

Auteur : André-Paul WEBER

Date : février 1970

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

On a là un nouvel exemple de « management stratégique » d'Etat à la française, dans la mesure où une bonne partie du contenu de l'article se réfère aux travaux du Groupe « Industrie 85 » du Commissariat général du Plan.

L'auteur cherche à identifier, à travers deux séries de statistiques, les facteurs économiques (d'économie industrielle) qui expliquent la plus ou moins forte prévalence des mouvements de concentration d'entreprise selon les secteurs industriels. Il s'appuie pour cela sur deux séries de statistiques, qu'il interprète parallèlement : d'une part des statistiques de l'industrie américaine consacrées aux secteurs en forte croissance (années 1958-1968) et d'autre part des statistiques d'industries américaines tournées vers la consommation des ménages, plus ou moins fortement « différenciées », issues du Groupe « Industrie 85 » (81 industries, années 1947-1963).

L'auteur s'appuie par ailleurs sur une typologie des industries dont les dénominations ne semblent plus en usage aujourd'hui : d'une part il établit une distinction entre les industries à forte croissance et les industries à croissance modérée; d'autre part il distingue les industries à différenciation forte, faible et modérée. L'indice de différenciation est le taux de dépenses de publicité (« 10% ou plus du volume des ventes » pour une industrie fortement différenciée, 5% ou moins pour une faible différenciation). En vocabulaire stratégique « moderne » de type « Porter », on identifierait certainement ces deux catégorisations ici séparées en une seule que l'on appellerait « degré de maturité du secteur ».

L'auteur constate à travers les deux séries statistiques que les phénomènes de concentration sont liés au facteur observé : la faible

croissance, comme la forte différenciations corrélés à un phénomène de concentration.

Des explications de type « économie industrielle » sont mises en avant pour expliquer ces corrélations, qui se ramènent à deux ensembles :

- a) Le couplage entre degré de concentration et croissance du secteur
- b) Le couplage entre degré de concentration et « différenciation » du secteur

a) Le couplage entre degré de concentration et croissance du secteur

Diminution de la concentration // facteur « forte croissance de l'industrie » - facteurs explicatifs possibles :	Augmentation du taux de concentration // faible croissance de l'industrie
Coût d'acquisition d'équipements supplémentaires par fusion plus élevés si marchés ouverts et demandeurs	Marché faiblement demandeur : fusion moyen privilégié d'assurer la croissance
Financement de l'investissement favorisé par anticipations favorables	Augmentation de capacité de production ou amélioration des conditions de distribution plus rapide par fusion
Un simple changement dans la répartition des biens d'équipements est insuffisant pour résoudre le problème posé à l'industrie	Acquisition de clientèle : distribution de la production sans heurt et sans augmentation importante des coûts de vente
L'investissement neuf constitue la seule voie	Réduction du risque inhérent à tout investissement neuf, pas de risque de surcapacité (volume des biens d'équipement constant)
L'offre d'usines nouvelles, la pénétration de nouvelles entreprises sont suscitées par la demande.	Moyen le plus efficace d'éviter aux entreprises des phases critiques de croissance : atténuer ou supprimer concurrence sur marchés faiblement demandeurs

b) Le couplage entre degré de concentration et « différenciation » du secteur

Stabilité de la concentration, diminution du pouvoir des entreprises dominantes // faible différenciation :	Augmentation du taux de concentration // forte différenciation
Toutes les opportunités du marché sont prospectées	Des opportunités restent encore inexplorées et inexploitées
Nécessité de pouvoir consacrer d'importantes sommes à la publicité, à la politique de renouvellement des produits pour survivre	Existence de nouveaux compartiments de demande : pas nécessaire de recourir aux techniques de la différenciation pour le bénéfice
Croissance à long terme possible par politique systématique d'absorptions : nouveaux circuits de	Marchés largement ouverts, entreprises peu sensibles à la conjoncture, perspectives de croissance bien assurées

distribution, clientèle supplémentaire	
Entrée de nouveaux concurrents dans l'industrie de plus en plus aléatoire, voire impossible, compte tenu du comportement des entreprises dominantes (« relèvement des barrières à l'entrée », p. 174)	Arrivée de nouveaux concurrents n'affecte pas les conditions de développement des concurrents en place

Interprétation globale de la situation américaine et des transpositions au cas français :

Aux Etats-Unis, il semble selon l'auteur que les mouvements de concentration, comme de « différenciation », contribuent tous deux à renforcer la position des entreprises dominantes : la concentration accroît leur « pouvoir de monopole » tandis que « les techniques de différenciation conduisent à un relèvement des barrières à l'entrée. » (p. 174)

En France, l'auteur était parti du constat initial d'un mouvement de concentration important au sein des secteurs en forte croissance, et de plus forte ampleur encore pour les industries « dans une phase de croissance moins rapide » (référence à une « étude des mouvements de concentration des 500 plus grandes entreprises françaises au cours des vingt dernières années, p. 172).

Suite à l'exposé et à l'interprétation des données américaines, le constat d'une différence de situation est réitéré, mais accompagné d'une interprétation qui permet à nouveau d'expliquer les mouvements de concentration par des déterminismes économiques.

La concentration y apparaît comme une « étape » d'un processus d'évolution des industries françaises et européennes :

Différences avec la situation américaine	Explications économiques de cette spécificité française et européenne
Les concentrations touchent toutes sortes d'industrie	<p>Passage d'une situation de pénurie à une situation d'abondance : la croissance a masqué « les mutations de la société industrielle contemporaine »</p> <p>1°) Réponse privilégiée des entreprises à un environnement changeant</p> <p>2°) Etape de réorganisation interne, suivie seulement de concentration</p> <p>3°) Pénétration accrue des concurrents étrangers depuis les années 1965-1967</p> <p>4°) La différenciation permet de rendre les marchés nationaux moins perméables à la concurrence étrangère, pour les secteurs à bas taux de croissance : la différenciation n'est pas un substitut de la concentration mais son prolongement</p> <p>5°) Des scissions sont prévisibles pour les secteurs à fort taux de croissance : la concentration n'était d'une étape</p>

<p>Toute offre d'usines nouvelles est étrangère</p>	<p>«Un fonctionnement plus satisfaisant du marché des capitaux, une meilleure utilisation des ressources nationales seront de nature à susciter la création de nouvelles entreprises qui ne seront plus nécessairement étrangères. »</p>
---	--

3 – Remarques

La préoccupation finale pour la création « nationale » de nouvelles usines tend à renforcer la lecture « étatiste » de cet article. Toute se passe comme si l'on en était encore à se préoccuper de l'entreprise comme maillon d'un outil de production nationale, dans la tradition du Plan. De ce point de vue, l'article vise à expliquer les raisons de l'hérésie française quant à la texture de son tissu industriel et à déterminer les mécanismes d'intervention adéquats sur l'économie nationale.

Noter toutefois qu'aucune vision cyclique de la vie des secteurs n'est réellement mise en avant. Les faibles taux de croissance sont certes considérés comme caractéristiques de certain types d'industrie, mais on ne mentionne ni la notion de maturité-déclin d'un secteur, ni même celle de relais de croissance ou de secteurs émergents censés prendre la relève des secteurs en déclin. On est encore loin de l'économie industrielle des années 1970 sur laquelle Porter fondera son ouvrage.

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Choix stratégique	
Conditions d'énonciation	Description étatique	
Concepts	Croissance, diversification, concentration,	Combinatoire
Théories		

[184] – « Face à l'internationalisation... »

Références

N° répertoire biblio : **[184]**

Titre : Face à l'internationalisation, les stratégies possibles des entreprises européennes

Auteur : Jacques HOUSSIAUX

Date : février 1970

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

L'auteur décrit ici huit stratégies alternatives pour les entreprises européennes, dans le contexte d'une « nouvelle vague d'internationalisation » anticipée en Europe. Certaines de ces stratégies sont propres aux entreprises de petite taille, d'autres aux grandes entreprises. D'où la proposition d'un schéma d'enchaînement entre ces différentes stratégies, représentant le parcours d'une PME qui devient une très grande entreprise.

Tandis que les tableaux de synthèse décrivent essentiellement les stratégies en termes de produits-marchés, le corps de l'article expose les conditions de réalisation de chacune d'entre elles selon un éventail de dimensions plus large. Nous reprenons l'ensemble de ces descriptions dans le tableau suivant, seules les 4 premières colonnes constituant une reproduction du tableau d'Houssiaux :

N°	Classification	Caractéristiques des entreprises	Marchés	Secteurs Concernés	Conditions de réussite
1	Spécialisation-Protection	P.M.E. [PME innovante]	Produits et services nouveaux et différenciés	Industries mécaniques et électroniques, fabricants de matériels et instruments, etc.	Spécialisation durable liée au « métier » de l'entreprise : habileté à éduquer les clients à produits nouveaux, brevet, personnel de recherche et de production hautement qualifié Inévitablement contrainte à la croissance, tant que la qualité reste incontestée. internationalisation par a) accords de rationalisation et spécialisation avec homologues étrangers b) expansion des activités vers marchés étrangers c) fusions avec confrères nationaux ou étrangers
2	Spécialisation-Flexibilité	P.M.E.	Produits homogènes	NA	Rester compétitif grâce à capacité d'ajustement et mobilité « capacité technique pas évidente », mais « excellence du système d'information : services commerciaux de proximité, capacité de production flexible, bon climat interne Chercher les nouveaux marchés, étudier les besoins mal satisfaits, améliorer le fonctionnement du marché national Recherche d'un taux de rendement élevé du capital investi plus que de la croissance
3	Diversification-Protection	Grande	Gamme complète de produits	Entreprises traditionnelles des industries mécaniques ou électriques	Cf. Stratégie 1 Renforcer spécialisation sectorielle par a), b) ou c), créer réseaux de distribution, réseaux de sous traitants, etc. Conditions supplémentaires : Organisation efficace de la distribution de l'ensemble des produits fondée sur forte image de marque.

N°	Classification	Caractéristiques des entreprises	Marchés	Secteurs Concernés	Conditions de réussite
4	Diversification -Flexibilité	Grande	Divers marchés séparés (conglomérat)	Entreprises américaines (personnel insuffisamment éduqué en Europe)	Séparer les éléments de l'entreprise en centres de responsabilité et de profit autonomes, effectuant chacun des opérations de concentration Contrôle des résultats, incitations multiples par une équipe de direction réduite mais éduquées aux méthodes modernes de gestion intégrée.
5	Concentration nationale-protection	Très grande	Filière complète de production	Chimie, sidérurgie, métaux non ferreux,...	Association d'entreprises nationales, parfois jusqu'au monopole sectoriel national. Protection du marché traditionnel par barrières à l'entrée. Repli des activités les moins concurrentielles Peu d'autonomie laissée aux divers établissements. Echanges extérieurs probablement retardés par les mouvements de concentration nationaux
6	Concentration nationale-agression	Très grande	Filière complète de production et vaste réseau de distribution à l'étranger	NA	Répondre à une expansion rapide des marchés étrangers. Mode de gestion voisin de [5] mais dépendance de la production par rapport au marketing. Pas d'absorption d'entreprises nationales sous-performantes : pas de reconversions pour le compte de l'Etat.
7	Concentration internationale-spécialisation	Grande ou très grande	Gamme de produits et implantations internationales	NA	Développement des implantations industrielles à l'étranger, sur la base de son métier. Gestion décentralisée et avec assistance des services fonctionnels
8	Concentration internationale-diversification	Grande ou très grande	Divers marchés séparés et implantations internationales (conglomérat)	Conglomérats constitués à partir de centres de décision d'origine américaine	Pas de métier prédéterminé. Association sous une direction commune de centres de responsabilité et de profit autonomes. Aide souhaitée des institutions bancaires qui, elles aussi, tendent à s'internationaliser.

L'auteur définit ensuite « une série de processus de croissance des entreprises, qui au cours du temps, déterminerait l'évolution de leur stratégie de développement dans un monde de plus en plus ouvert aux influences réciproques. ».

L'un de ces processus s'applique aux PME non spécialisées qui restent des PME. Les trois autres processus sont des processus de croissance qui mènent tous au statut de très grande entreprise, par concentration, avec trois variantes : nationale, internationale, conglomérale nationale puis internationale.

Il interprète ensuite des opérations récentes de concentration d'entreprises européennes à la lumière des stratégies 7 et 8.

Houssiaux termine sur un constat peu flatteur pour les entreprises françaises, auxquelles il reproche de s'orienter « vers les voies les plus conservatrices, les plus nationalistes », en raison « de la structure des responsabilités et des méthodes héritées d'un siècle de protection. » p. 185. En effet , il semble y avoir une « déficience de l'éducation des futurs cadres », qui rend « plus difficile la création de la « nouvelle entreprise » dans la « nouvelle société ».

3 – Remarques

(i) Remarquer le contraste entre, d'un côté la rigueur d'un raisonnement théorique en terme de rentes, classique en économie industrielle, et de l'autre la faiblesse des illustrations concrètes de cette théorie (seules les stratégies 7 et 8 font l'objet d'une référence concrète). On peut se demander si c'est le style grand public de la revue qui impose cette lacune ou s'il ne s'agit pas plutôt d'un pli général de la pensée de J. Houssiaux, essentiellement préoccupé par le comportement de la grande entreprise.

(ii) Remarquer qu'une fois de plus, c'est un économiste industriel qui s'avère ici créateur de concepts en matière de choix stratégique pour l'entreprise.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Choix stratégique	-Marché des entreprises -Compétences sur produits x marchés -Affectation du capital
Conditions d'énonciation	Prescription étatique	-Granularité entreprise
Concepts	Diversification, spécialisation, flexibilité	-économie industrielle -Catégorisation, combinatoire -Domaine militaire -Série concentrique PME- >Grand compte
Théories		

[87] - « Management – Politique Stratégie Tactique »

Références

N° répertoire biblio : [87]

Titre : Management – Politique Stratégie Tactique

Auteur : Fernand BOUQUEREL

Date : 1969

Editeur / Revue : Dunod

2 – Résumé / idées clés

Chapitre premier – l’entrepreneur, l’entreprise et son environnement

Nous n’allons pas voir « une carte postale », mais « l’intérieur même avec les hommes et ce qu’ils y font. Pourquoi, comment ils le font, et aussi comment la chose se modifie, se transforme de l’intérieur. C’est cela qui compte pour qui doit entreprendre et pas seulement parler en faisant étalage d’érudition ou de savoir à bon marché » p. 2

« Nous allons examiner cette « cellule », l’Entreprise vivant dans un milieu hostile, (concurrence), incertain car sujet aux conjonctures internes et externes qui se manifestent presque toujours d’une façon fort aléatoire et dont les amplitudes et la durée sont en outre difficilement prévisibles. » p. 2

Citation de Marcle Demonque p. 3, reprend cette image d’une entreprise cellule

L’auteur entreprend ensuite une série de définitions des termes entreprise, branches industrielles, etc. Ces définitions sont un catalogue de reprise des notions développées dans d’autres ouvrages notamment ceux de Pierre Bleton.

Noter cependant que les définitions formulées dans le paragraphe « structure et processus d’une holding industrielle » sont une contribution originale de l’auteur, ainsi que le schéma qui les accompagne, p. 16. Elle est importante car « tout ce qui suit peut s’appliquer à votre entreprise quelle qu’en soit la taille », si c’est une « entreprise simple », il suffit de la considérer comme une « branche ». On pourra constater, à travers ce schéma, la première occurrence d’un schéma d’exposition déductif du général au particulier.

On commence à s'approcher de préoccupations stratégiques avec le §4 qui développe les notions de Profit, Sécurité et développement. Là encore il s'agit d'un catalogue de citations. La contribution originale de l'auteur réside dans l'articulation des trois notions en un schéma de « triple finalité. » L'auteur se permet une remarque incidente p. 23-24 pour étayer l'idée, visiblement pas évidente en 1969, selon laquelle le profit peut être légitimement considéré comme une des finalités premières de l'entreprise.

La disposition déductive est à nouveau à l'œuvre avec l'exposé de 7 facteurs concourant aux PSD à long terme :

- 1°) Maintien du rang dans la branche (Sécurité)
- 2°) Accroissement de notre part de marché (développement)
- 3°) Accroissement des bénéfices en vue de nouveaux investissements (développement et sécurité)
- 4°) Accroissement des dividendes (Sécurité, [financière])
- 5°) Adjonction de nouveaux départements et produits (sécurité et développement)
- 6°) Expansion continuelle de la clientèle (sécurité et développement)
- 7°) Absence de fluctuation excessive dans les ventes comme dans les bénéfices (sécurité)

Le §5 devient une façon de traiter de stratégie, dans la mesure où il pose la question de l'application des « arts politiques et militaires au gouvernement et à la conduite des entreprises cellules économiques de combat. » (p. 38)

Dans une logique de déduction combinatoire, l'auteur produit un schéma hexagonal dont chacun des six sommets représente l'une des combinaisons possibles des termes P, S et D, l'ordre des termes reflétant une priorisation. C'est « l'hexagone des stratégies des finalités du politique.

Avant d'explorer systématiquement chacune de ces 6 priorisations qui sont des « options politiques », Bouquerel introduit une nouvelle trinité, celle des « trois finalités de l'entreprise » : Politique, Stratégie, Tactique. On comprend alors que chacune des 6 options politiques aura une incidence sur la tactique et la stratégie.

L'exposé de chacune des 6 options passe par des illustrations en terme d'actions dans certains des 18 « sujets de politique réservée » exposés infra pp. 130-131. cela lui permet d'affirmer, en début comme en fin d'énumération que « les 6 permutations correspondent bien à une réalité et non à un simple jeu. » p. 46

Bouquerel pose ensuite la question des transpositions de l'art politique « nous pouvons tenir pour assuré qu'en étudiant l'art politique et les règles de conduite d'une nation, nous y puiserons un enseignement théorique et pratique pour le gouvernement de notre entreprise. » En effet, le gouvernement de l'entreprise n'est qu'un cas particulier de l'art politique qui « a pour but de réunir les conditions de la vie prospère d'une communauté, et d'assurer leur mise en œuvre. » p. 46

L'auteur passe plus de temps à examiner des transpositions de l'art militaire. Ainsi le pentagone de l'Ecole de Guerre est transposé directement aux facteurs de décision d'une stratégie d'entreprise (p. 47) Le seul point litigieux concerne l'assimilation de la concurrence à l'ennemi, puisque l'entrepreneur ne vise pas à l'anéantissement total de son concurrent. Bouquerel rétablit néanmoins la validité de l'analogie en expliquant que, de nos jours, on a dépassé Clausewitz pour développer des « stratégies indirectes », et la notion de dissuasion : « la stratégie indirecte, avec ses subtilités encore partiellement inexplorées a fait apparaître une similitude entre la conduite des conflits et la conduite des affaires. » (p. 48)

Ensuite, considérant « l'entreprise en tant que cellule de combat », Bouquerel met en avant trois principes « également valables en stratégie et en tactique (échelle globale ou locale) : 1°) Unité d'action 2°) Sûreté ou liberté d'action 3°) Economie de forces.

Les chapitres suivants sont l'occasion de développer , dans des domaines plus éloignés du thème stratégique, d'autres typologies combinatoires : Combinatoire des types d'entrepreneur ; Spécialiste, Marchand et Financier (S,M,F) p. 62, double combinatoire associant au type d'entrepreneur deux types de caractères; Prudence et Audace (P, A), d'où 12 permutations possibles (p. 72).

3 – Remarques

XXX

4 – Antériorités et postérités du document

XXX

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation	Remarques
Objets	Processus stratégique	Militaire, mécanique,	

		escrime	
Conditions d'énonciation	Préconisation		
Concepts		Stratification, cybernétique, quiproquo Ansoff	
Théories			

[185] - « Fusions accords et organisation »

Références

N° répertoire biblio : **[185]**

Titre : Fusions accords et organisations

Auteur : Jean Romeuf

Date : février 1970

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

L'intérêt de ce document dans le corpus ici réuni consiste en son caractère de manifeste anti-management et anti - économie industrielle, dans une ligne qui semble courante chez Romeuf (cf . son dictionnaire). Il s'agit ici, à propos des mouvements de fusion opérés en France, de prendre à contre-pied l'ensemble des descriptions et interprétations qui en sont faites dans une optique de sciences du management.

1°) Tout d'abord, la plupart des fusions n'en sont pas véritablement. En effet, c'est un leitmotiv chez Romeuf, « on a tendance à utiliser la terminologie au petit bonheur la chance ou au mieux de la mode en cours. » (p. 186) La plupart du temps il s'agit de disparitions pures et simples d'entreprises, le terme fusions étant « prétexte à indemnités pour des gens qui n'ont pas su se reconverter à temps. » (p. 170)

2°) Ensuite, l'intérêt économique d'une fusion est rarement justifié. « Les calculs justes sont assez rares en la matière et sont fortement influencés par des désirs pris pour des réalités » p.186. Au contraire, « bien des expériences démontrent que la compétitivité n'est nullement affaire de taille tout au moins dans le sens du plus gros mangeant nécessairement le plus petit. » (p. 187)

3°) Lorsque l'intérêt économique existerait, la décision n'est pas souvent prise, du fait de l'égoïsme à courte vue des dirigeants et actionnaires : « Les véritables problèmes de fusions se trouvent essentiellement dans les branches en expansion où les techniques supposent des concentrations ou des accords », mais du fait du « dilemme entre « rester le patron chez soi » et la raisonnable alliance », la fusion bien souvent n'a pas lieu.

3°) En revanche, les véritables raisons des fusions sont la plupart du temps non économiques et financières

- c) du côté des « absorbeurs », c'est souvent la « vanité » ou des besoins de trésorerie à court terme qui expliquent le « prurit accapareur » (p. 187) Les fusions se traduisent souvent par des pertes et non des gains supplémentaires.
- d) Du côté des « absorbés », « il y a toujours contrainte » (p. 187) Romeuf expose l'exemple du secteur de la Pêche où des absorptions condamneront inmanquablement les armateurs pêcheurs à une « prolétarisation de leur fonction sociale ». (p. 188)

4°) Les alliances semblent beaucoup plus profitables aux entreprises qui les contractent, même si une telle attitude se traduit par la disparition d'autant d'entreprises qu'une fusion, puisque les petits acteurs exclus de ces alliances cessent d'être concurrentiels. Il s'agit ici d'accords en amont (centrales d'achats, standardisations) ou en aval (commercialisations communes).

5°) De toutes façons le phénomène « concentration » ne peut être défini pour lui-même : les différences sectorielles sont trop importantes : « les conséquences d'une fusion dans la sidérurgie ou dans l'alimentation ne sont pas plus comparables que celles de minéraux divers ou d'alliages dont les chimistes eux-mêmes ne savent pas toujours où elles les conduisent. » (p. 188)

3 – Remarques

cf. section 2-

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets		
Conditions d'énonciation		Rivalité Etat / Entreprise
Concepts		
Théories		

[182] - « Les concentrations au Japon »

Références

N° répertoire biblio : **[182]**

Titre : Les concentrations au Japon

Auteur : André-Paul WEBER

Date : février 1970

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

Ce document mérite d'être intégré au matériau archéologique au titre de son ambition implicite : **valider la possibilité pour l'Etat stratège d'intervenir sur la structure industrielle nationale.**

En effet, l'auteur y décrit un Japon qui a favorisé la concentration (essentiellement horizontale) de ses groupes industriels et qui connaît au même moment une forte croissance macroéconomique, jugée comme le signe du succès d'une osmose exemplaire entre Etat, banques et industrie :

« l'examen du taux de croissance de l'économie japonaise, le succès de ses entreprises sur les marchés extérieurs peut certainement constituer un modèle de référence. Il est possible d'estimer que le caractère « circonstanciel » de la politique de concurrence que la politique des banques et le développement de la concentration horizontale ont contribué de manière notable au succès rencontré par les entreprises japonaises. » p. 177

Le cas du Japon permet en outre d'illustrer l'universalité des notions d'économie industrielle.

D'une part, les conditions dans lesquelles l'Etat japonais accepte la constitution de cartels sont bien celles que les économistes industriels ont rencontrées lorsque ces opérations s'effectuaient, même spontanément, en Occident (cf [181]) :

« - l'industrie rencontre une situation de capacité excédentaire ;

- les prix pratiqués sur le marché sont en deçà du coût moyen ;

- la situation est de nature à affecter l'existence de la majorité des entreprises de l'industrie ;

- la situation ne peut pas se résoudre par la simple réduction des dépenses des entreprises. » (p. 176)

D'autre part, les spécificités même de la concentration japonaise s'expliquent par des règles universelles d'économie industrielle, de type « **pouvoir de monopole** ». Ainsi, le nombre de concentrations horizontales élevé s'explique parce que « accroître la concentration horizontale peut placer les entreprises sous-traitantes dans une position moins favorable et permettre de concurrencer plus efficacement les partenaires qui n'ont pas fusionné. »

L'article se conclut par trois propositions universelles qui sont autant de thèses d'économie industrielle annonçant les grands résultats qui seront explorés dans les années 1970 mais aussi, en creux, de manifestes pour une intégration Etat-industrie plus efficiente en France :

[Thèse d'économie industrielle annonçant, par exemple, le passage de la notion de marché concurrentiel à celle de marché « opposable »]

« -la politique de concurrence ne saurait avoir un caractère absolu ; une notion de concurrence praticable et suffisamment effective doit être définie par catégorie de marché »

[Plaidoyer pour des banques plus volontaristes en matière industrielle]

« -l'appareil bancaire est à même d'assurer les réorganisations industrielles exigées par l'abaissement généralisé des frontières, la pénétration directe des concurrents sur le territoire national, la nécessité d'assurer sa croissance par l'intermédiaire des marchés extérieurs »

[Plaidoyer pour une meilleure osmose Etat-industrie]

« -Un organe administratif, tel le M.I.T.I., en dépit des problèmes posés par une institution comme le Federal Trade Commission est en mesure de définir une politique industrielle pour autant **qu'il dispose d'une information abondante et de qualité, qu'il est assuré de la collaboration de ses entreprises, qu'il dispose d'un pouvoir de sujétion** en matière d'échanges, de financement, de concentration, etc. »

3 – Remarques

XXX

4 – Antériorités et postérités du document

XXX

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets		
Conditions d'énonciation		Rivalité Etat / Industrie
Concepts		Economie industrielle
Théories		

[183] - « Une politique industrielle sans concentration ? »

Références

N° répertoire biblio : **[183]**

Titre : Une politique industrielle sans concentration ? l'exemple anglais.

Auteur : Francine Bougeon

Date : février 1970

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

L'« exemple anglais » ici mis en avant a une fonction de **contre-exemple** : il s'agit de montrer que le laisser-faire anglais en matière de concentration s'est avéré contre-productif. En effet, si les concentrations ont été nombreuses depuis les années 50 (300 fusions par an en moyenne), un laisser-faire total a prévalu jusqu'en 1965. Après cette date et jusqu'à 1969, l'intervention publique est restée minime, dans la mesure où « par défaut de recherche ou d'imagination, le ministère du Commerce, jusqu'en 1968, a peu agi sur les fusions. » (p. 178). Cette inaction se double d'une ignorance (coupable ?) : « on sait peu de choses sur les fusions passées », et « la raison essentielle qui a freiné jusqu'à présent l'action [du gouvernement britannique] est liée à l'ignorance quasi-complète du comportement des entreprises après leur opération de concentration. » (p. 182)

L'Etat vient de se réorganiser pour intervenir plus efficacement dans ce domaine. La fusion de la Commission des monopoles et du Comité des revenus et des prix devrait enfin permettre d'« associer désormais dans un seul organisme des centres d'intérêts dont les orientations ont prouvé hier qu'elles pouvaient être contradictoires, pour peu que l'accent mis sur l'efficacité puisse s'opposer à l'accent mis sur la capacité de concurrence. » (p. 180). Dans cette optique « les principales fusions intervenues ces dernières années vont faire l'objet prochainement de grandes études. » (p. 182)

Mais ce nouvel interventionnisme intervient alors que l'essentiel est déjà réalisé : « la fièvre des fusions est tombée. »

L'auteur conclut l'article sur une considération dont la survenue peut paraître étrange au regard des assertions qui précèdent :

« L'industrie britannique redécouvre depuis quelques années que la puissance est le fruit de **l'organisation**. Les fusions ne sont pas toujours le meilleur moyen d'accéder au dynamisme industriel. Voici une expérience qui peut être retenue aussi sur le continent : une politique industrielle est possible sans vague de fusion. » (p. 182)

3 – Remarques

Sous ses dehors faussement admiratifs, c'est la condamnation d'un modèle d'Etat non stratège dans ses relations avec l'industrie nationale qu'effectue la conclusion de l'article. Et c'est bien là ce qui donne sens à ce soudain retour à la question-titre, jamais abordée précédemment dans l'article. Celui-ci s'avère constituer une démonstration par l'absurde du bien fondé d'une stratégie d'Etat informée et éclairée en profondeur sur les forces et faiblesses du tissu industriel national.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
Objets	Choix stratégique (d'Etat) Concentration, fusion	
Conditions d'énonciation		Rivalité Etat-industrie
Concepts	Efficienc, concurrence, « organisation »	
Théories		

[95] - « La panthère ou l'éléphant »

Références

N° répertoire biblio : [95]

Titre : Editorial - La panthère ou l'éléphant

Auteur : Claude CHARMONT

Date : mai 1970

Editeur / Revue : Hommes et techniques

2 – Résumé / idées clés

Le succès de nouvelles firmes comme Xerox, Texas ou Fairchild contre des géants comme Westinghouse et General Electric est le signe qu'un nouveau mode de management est en train d'apparaître et de relayer, voire dépasser « l'esprit de bonne gestion traditionnelle ». La qualité de la gestion et du management ne suffit plus face à « l'émergence de nouveaux entrepreneurs flexibles et intrépides, mais à hautes performances, privilégiant l'esprit entrepreneurial. »

Charmont propose une synthèse de ces réflexions sous la forme de ce qui semble constituer l'une des premières utilisations de **matrices** en stratégies, avec un contenu toutefois ici original.

Il s'agit de classer les entreprises au sein d'un tableau à deux dimensions (« tableau carré »), la première dimension représentant le degré d'« esprit de bonne gestion », et la seconde le degré d'« esprit entrepreneurial ».

Nous reproduisons ci-dessous le tableau de Charmont :

		Esprit entrepreneurial	
		Faible	Fort
Esprit de bonne gestion	Fort	3. Entreprises bien gérées à habitudes conservatrices	4. Entreprises à diversification galopante, mais sélectives des chemins rentables.

	Faible	1. Entreprises bureaucratiques et conservatrices	2. Entreprises activistes à forte teneur d'aventures déficitaires
--	--------	--	---

Les nouveaux entrepreneurs ou « panthères » représentent la catégorie 4 et les bonnes entreprises traditionnelles ou « éléphants » la catégorie 3. Pour ces catégories-là des entreprises américaines sont citées à titre d'exemples (L'éléphant General Motors et la panthère Xerox).

Les catégories 1 et 2 font également l'objet d'une description. Les organisations citées à titre d'exemple sont cette fois-ci française : L'Opéra pour la catégorie 1 et Bull pour la catégorie 2 (les conglomérats américains « qui ont perdu les 2/3 de leur capitalisation boursière » sont aussi signalés collectivement).

Pour expliquer la différence de profitabilité entre éléphants et panthères, Charmont avance un certain nombre d'explications que nous reproduisons dans le tableau suivant :

	Eléphants (ex. General Motors)	Panthères (ex. Xerox)
Résultats obtenus	<p>Positions dominantes à profit net / CA 7 à 10%</p> <p>Dégradation lente de la rentabilité</p> <p>Perte de certaines positions et plus d'échecs que de succès en diversifications</p>	<p>Rentabilité incroyable : 13% de bénéfice net /CA en 1968</p> <p>Expansion sauvage et diversifiée, avance technique</p>
Explications de ces résultats	<p>Bonne gestion traditionnelle perdant son caractère de rareté stratégique</p> <p>Pas assez d'opportunités « neuves » pour nourrir le taux d'expansion</p>	<p>Capacité à bien gérer</p> <p>Sens des liens nouveaux entre produits et marchés</p> <p>Capacité à innover dans toutes les techniques et comportement</p> <p>Sens de la découverte des chemins stratégiques qui minimisent les frais et durées de lancement, les pertes intérimaires et les coûts d'exploration</p> <p>(équipes bruisantes de technologies nouvelles et de cervelles exploratrices et marchandes)</p>

3 – Remarques

Sur le fond, on ne peut que remarquer le décalage entre l'économie industrielle et l'explication donnée ici du phénomène croissance par Charmont. Du point de vue de l'économie industrielle, panthères et éléphants ont des résultats et des croissances qui diffèrent en raison de secteurs industriels auxquelles elles appartiennent : c'est la plus grande maturité de l'automobile qui

explique le tassement de la croissance de GM plus que son mode de gestion.

Du point de vue de Charmont, ce sont au contraire les modèles de gestion des entreprises qui expliquent leurs différences de performances. On s'inscrit ici dans une sorte de **mythe de toute-puissance de la gestion**, coutumier aux consultants, dont la qualité explique à elle seule les résultats des entreprises.

On ne sent pas ici transparaître les résultats des travaux universitaires français contemporains, qui insistent quant à eux sur les déterminismes externes à l'entreprises telles les « contraintes stratégiques » de l'ISEA ([119]).

D'un point de vue formel, l'adoption d'un schéma typologique matriciel constitue ici une innovation dans la littérature française de management. En comparaison d'écrits plus anciens, comme son article de 1959 [24], Charmont fait ici montre d'un **systematisme plus poussé**, du point de vue de la *disposition*.

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Mode de management	
Conditions d'énonciation	Plaidoyer pro-management	Toute-puissance
Concepts	Panthère, Eléphant	Catégorisation bi-dimensionnelle, systematisme clos
Théories		

[104] - « Les stratégies rémunératrices des entreprises multinationales »

Références

N° répertoire biblio : **[104]**

Titre : Les stratégies rémunératrices des entreprises multinationales, adapté de « the rewarding strategies of multinationalism »

Auteur : Stephen Rose (Compte rendu d'après)

Date : mars 1970

Editeur / Revue : Hommes et techniques (d'après un article de Fortune d'avril 1968)

2 – Résumé / idées clés

Cette relation française d'une apologie américaine des entreprises multinationales comprend trois parties :

- 1°) Une description de l'ampleur prise par le phénomène « multinationales » (en % de PIB notamment)
- 2°) Une analyse des sources de profit offertes par le caractère multinational de ces entreprises, appelées leurs « stratégies »
- 3°) Un rappel des débats sur l'intégration des firmes dans les économies nationales, tant en terme d'accueil par le pays tiers qu'en terme de carrière pour les « étrangers ».

Nous ne reprendrons ici que les développements de la partie 2°), qui consiste en une liste de « stratégies » adoptées par ces firmes :

- a) Acheter à bas prix et vendre cher grâce à une coordination des opérations
 - i. S'ouvrir des marchés protégés par le biais de filiales qui ne sont pas soumises aux réglementations restrictives nationales
 - ii. Spécialisation judicieuse des filiales implantées à l'étranger et utilisation rationnelle des différences entre les réglementations et impôts
- b) Intégration de la production internationale : deux voies opposées

- i. Adaptation aux particularités des marchés régionaux (ex. automobiles) ou
- ii. Standardisation ou uniformisation des produits et processus de production (produits « à possibilités d'utilisation larges », haute technicité)

c) Coordination financière : trois attitudes différentes

i. Fuite du risque

ii. Spéculation.

Exemple : utiliser au mieux de leurs intérêts des événements de l'importance de la dévaluation de la livre grâce au jeu des délais de paiement entre les différentes filiales

iii. Comportement « régulier » d'entreprises soucieuses de respecter les règles

3 – Remarques

On est ici face à la première génération des analyses de « stratégies de globalisation », qui sont encore de nos jours l'un des piliers de l'analyse du comportement stratégique des entreprises (cf. STRATEGOR, 1997, chapitre 8 pp. 157-182).

Remarquons ici la focalisation sur les procédures de gestion, plus que sur les choix d'implantation eux-mêmes. C'est bien le management de ces entreprises qui est stratégiquement global.

Remarquons enfin le contraste entre le ton apologétique qui accompagne cette focalisation sur les dispositifs de gestion et les appréciations plus distancées qu'émettent des universitaires sur la thématique des multinationales (Malaussena de Peno parle de « verrouillage » dans [191]).

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

L'article est d'une construction trop lâche pour se prêter à une analyse structurale méthodique. Quelques marqueurs peuvent néanmoins être identifiés

	Contenu du document	Règles de formation
Objets	Stratégies d'internationalisation	
Conditions d'énonciation	Apologie	
Concepts	Coordination - intégration	
Théories		

[166] - « Avant-propos »

Références

N° répertoire biblio : [166]

Titre : Avant-propos

Auteur : Pierre Tabatoni

Date : juillet-août 1970

Editeur / Revue : Economies et Sociétés, cahiers de l'I.S.E.A.

2 – Résumé / idées clés

Avant propos d'un article fleuve d'économie industrielle au formalisme mathématique poussé, ce document a le mérite de situer la publication plus ancienne consacrée aux « contraintes stratégiques de l'entreprise » [119] dans un projet plus vaste de modélisation globale du comportement de gestion.

Nous ne le reprenons ici qu'au titre des précisions qu'il apporte sur les ambitions de ce projet :

1°) L'ambition est bien de fournir à l'Etat des leviers d'actions plus pertinents tout autant que d'éclairer les directions des firmes :

« En déterminant les contraintes stratégiques internes et externes d'un métier déterminé, nous nous proposons de décrire *l'ensemble des choix stratégiques possibles des firmes*, leur degré de liberté, les types de « manœuvres » les plus sensibles pour réaliser les objectifs des différents types de firmes, et les possibilités d'intervention stratégique des pouvoirs publics. » (p. 1225)

2°) le caractère typologique des travaux est, selon Tabatoni, un signe d'insuffisance :

« Bien que typologique, ce premier travail reposait sur un système général descriptif des stratégies des firmes » (p. 1226)

3°) la compatibilité de ces travaux avec ceux d'ANSOFF

« Il est clair notamment que le système heuristique d'Igor ANSOFF pour définir des stratégies de diversification, peut parfaitement accueillir notre sous-système dans le cadre de son diagnostic externe. Nous pensons que la connaissance des « contraintes stratégiques », selon notre sens, peut aider à identifier les synergies entre différents métiers ou secteurs, et donc à composer plus rationnellement le portefeuille industriel diversifié de la firme. » (p. 1226)

Signalons enfin que, dans la seconde section de l'avant-propos consacrée à l'article économique qui suit, Tabatoni donne à nouveau une définition indirecte de la stratégie :

« ...sur les comportements de financements et d'investissements, et plus, particulièrement sur leur valeur stratégique, c'est-à-dire leurs correspondances avec les structures des firmes et les objectifs des directions. » (p. 1227)

[157] - « Préviation à long terme et stratégie »

Références

N° répertoire biblio : [157]

Titre : Préviation à long terme et stratégie

Auteur : Christophe Dupont

Date : 1970

Editeur / Revue : Dunod

2 – Résumé / idées clés

Cet ouvrage est essentiellement consacré à la prospective technologique, les outils de « préviation à long terme » présentés en étant issus.

L'intérêt de l'ouvrage du point de vue d'une histoire du management stratégique réside dans deux aspects secondaires de l'ouvrage

1°) Certains outils de préviation, analogues à ceux de la stratégie qui ont probablement fait l'objet de transposition dans ce domaine.

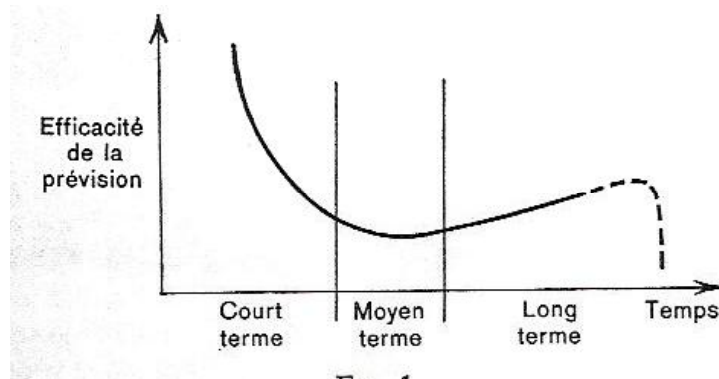
2°) Un appendice en fin d'ouvrage expose les conceptions de l'auteur sur la place des méthodes exposées dans la vie des entreprises, en terme de « plans à long terme » et « plans à moyen terme », selon une échelle hiérarchique dont la stratégie a fait un emploi analogue.

1°) Outils de prévisions

a) la courbe d'efficacité de la préviation

Cette courbe illustre un consensus des « spécialistes » selon lequel la préviation à long terme est possible, et même plus fiable que

la prévision à moyen terme. « Un facteur explicatif de ce paradoxe est qu'il est plus facile d'évaluer le « poids » de l'inertie à long qu'à moyen terme ; et que l'on peut mieux mesurer les incidents des « éléments normatifs » dans le long que de dans le moyen terme. » (p. 11)



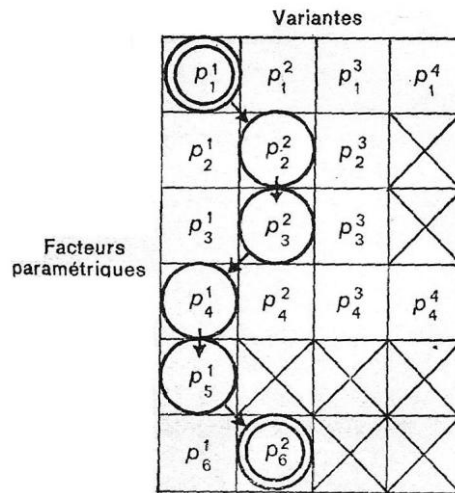
Commentaire à ce stade :

Les schémas prévisionnels structurants de la stratégie (cycle de vie des produits / des industries) et de l'économie industrielle ne relèvent-ils pas eux aussi d'un tel présupposé épistémologique ?

b) La « boîte morphologique » et les « territoires morphologiques (pp. 49-52)

Il s'agit d'un outil de prévision des évolutions technologiques, très utilisé de nos jours pour toutes sortes de travaux prospectifs.

Chaque configuration possible de la situation future est représentée par un n-uplet $[P_{ij}]$ (sur l'exemple du livre on a ici des sextuplets), combinaison de valeurs prises par différentes paramètres descriptifs des scénarios ou situations futures possibles.



On introduit ensuite une notion de distance entre les scénarios possibles (calculée à la manière d'une distance mathématique entre vecteurs), ce qui aboutit à la définition de « territoires morphologiques : il s'agit de zones concentriques dans lesquelles les situations futures sont de plus en plus éloignées de la

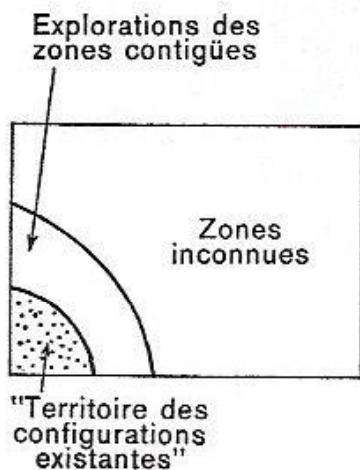


FIG. 10 a. — « Territoire morphologique ».

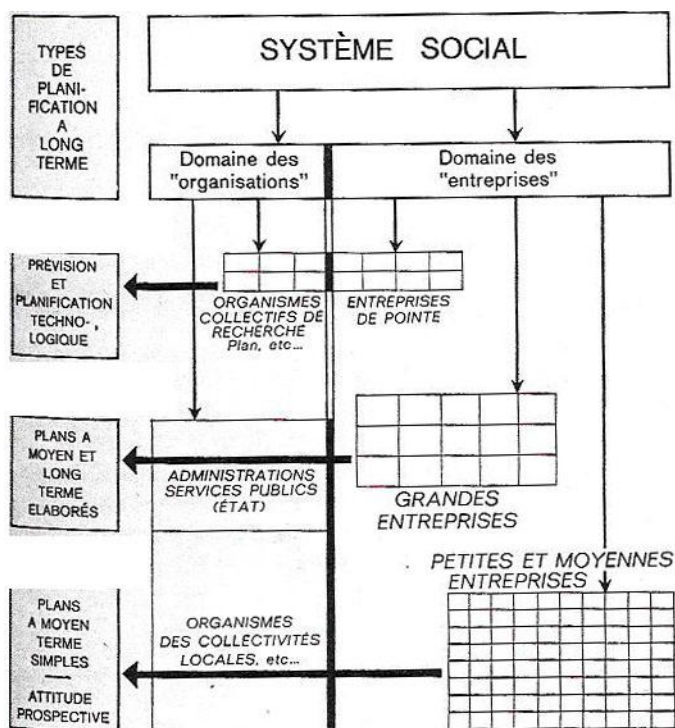
situation présente :

Remarque à ce stade :

Noter l'analogie parfaite entre le « territoire morphologique » et la description des scénarios stratégiques de diversification par ANSOFF.

2°) Hiérarchie des méthodes et hiérarchie des organisations

Dupont définit en appendice la place des outils de prévisions précédemment développés dans les processus généraux de planification de l'Etat, comme des Entreprises. Cette « situation » des outils de prévision se traduit par une stricte hiérarchie des types prévisions en fonction de la taille des organisations concernées (p.117). Plus l'organisation est grande ou proche du sommet de l'Etat, plus l'horizon de prévision se doit d'être lointain et plus fine doit être l'élaboration de ces prévisions :



Remarques à ce stade :

remarquer à quel point un paradigme de complexité-quantité semble se superposer sans vide avec une hiérarchisation des organisations en fonction de leur taille. Inversement, les organisations à vocation « technologique » échappent à cette hiérarchie, puisque la technologie est ici synonyme de complexité.

Il est ainsi impensable à cette époque de penser que des entreprises pourraient avoir besoin de prévisions complexes et lourdes, précisément en raison de leur petite taille (pas de

facilités offertes par la domination, nécessité de gérer au plus fin une ressource réduite, etc.).

3 – Remarques

cf. section 2-

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets		
Conditions d'énonciation		
Concepts		Hiérarchisation, Stratification, Catégorisation et réduction des catégories en « catégorèmes » élémentaires
Théories		

[96] - « Stratégie du développement de l'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [96]

Titre : Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion. Traduction française de *Corporate strategy*, 1966

Auteur : Harry Igor Ansoff

Date : 1970

Editeur / Revue : Hommes & Techniques

2 – Résumé / idées clés

La quasi-totalité de cet ouvrage de référence entre dans le champ de notre étude. Nous en reprenons ici les développements chapitre par chapitre.

Chapitre 1 – Structure des décisions

Dans ce chapitre introductif, Ansoff établit quelques définitions, après avoir annoncé le point de vue par lequel il compte aborder l'entreprise.

Le point de vue d'Ansoff, il le répétera ultérieurement dans l'ouvrage, est celui d'une théorie des décisions qui s'appuie sur des déterminants externes à la psyché humaine :

La voie proposée pour étudier les décisions consiste non pas à savoir ce qui se passe dans la tête des dirigeants, mais ce qui se passe pour l'entreprise : « étudier les alternatives et leurs conséquences afin de chercher à comprendre la nature et la structure des décisions, à identifier le problème, à énumérer et à définir les variables contrôlables et incontrôlables, à établir entre elles des relations, à reconnaître les décisions importantes et à énoncer des règles sur la façon de les prendre. » p. 14 « [Cette tâche vise à] étudier la nature des données et faciliter la prise de décisions en faisant envisager plus lucidement les antécédents et les répercussions des options importantes. » En revanche, « [nous auront fort peu de choses à dire sur] le critère d'utilité qui détermine le choix à « l'instant de vérité » où il s'opère. »

L'objet de l'ouvrage subit une restriction supplémentaire : la décision stratégique, mais celle-ci passe par un détour théorique de plus grande ampleur : « Puis qu'il n'existe pas de théorie adéquate

de la décision stratégique, force nous est de construire notre propre modèle de la firme. » p. 14

Les définitions essentielles du chapitre sont les suivantes :

Définition partielle et attributive de l'entreprise : l'entreprise est une « institution économique à but lucratif » p. 14

Définition de la firme comme une **machine à transformer des ressources en profit**, analogue à celle d'E.T. Penrose : « Le problème de la firme consiste à *donner à la transformation de ses ressources l'orientation qui lui permettra le mieux d'atteindre ses objectifs* » p. 15

Définition stratifiée des différentes catégories de décisions : stratégique, administrative, opérationnelle, développé par ailleurs dans l'article de l'ISEA déjà traité [118].

	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
Problème	<i>Choix de la gamme de produits et des marchés qui ont chance de donner à la firme le rapport optimal de ses investissements*</i>	<i>Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale</i>	<i>Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital</i>
Nature du problème	<i>Répartition judicieuse des ressources entre les produits et marchés</i>	<i>Organisation, acquisition et développement des ressources</i>	<i>Dotations budgétaires aux départements Planning d'application et de conversion des ressources Direction et contrôle des opérations</i>
Décisions-clés	<i>Définitions des objectifs stratégiques Mesures de diversification Mesures d'expansion Stratégie administrative Stratégie financière Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps</i>	<i>Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications Structure de la conversion des ressources : répartition du travail et des attributions Acquisition et développement des ressources : financement, équipement, personnel, matières premières</i>	<i>Objectifs opérationnels Fixation des prix et des niveaux de production Planning de production et gestion des stocks Politique de marketing Politique de recherches et de développement Contrôles</i>
Caractère de ces décisions	<i>Centralisées Affectées d'ignorance partielle Non-répétitives Non-régénératives</i>	<i>Conflit entre stratégie et exploitation Conflit entre objectifs individuels et buts collectifs Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes opérationnels</i>	<i>Décentralisées Comportant des risques et des incertitudes Répétitives Très nombreuses Limitées dans l'optimisation par la complexité des choses Régénératives</i>

* Ce rapport RCI (Rentabilité du Capital Investi) sera analysé au chapitre 3.

Cette stratification s'appuie sur les justifications suivantes :

- a) Les différentes catégories de décision se distinguent, non par leurs degré d'importance, mais par la nature de leurs objets. « Nous utiliserons l'adjectif « stratégique » dans le sens de « qui relève des relations entre la firme et le milieu environnant » ; cette acception est plus spécifique que celle par laquelle on entend communément par « stratégique » ce qui est « important » ; « une firme peut, selon la situation qu'elle occupe, trouver des décisions opérationnelles plus importantes que des décisions stratégiques » (p. 16)
- b) Si la décision administrative est en position seconde par rapport à la décision stratégique, c'est en raison d'une hiérarchisation logique : « la structure suit la stratégie » (p. 17, référence à Chandler : Strategy and structure, MIT press, 1962)

La définition de ces catégories de décisions permet de mettre à jour un **problème de l'équilibre de l'attention portée au stratégique et à l'opérationnel**, dont Sloan et Chandler ont déjà fait part (référence explicite d'Ansoff). En particulier, la décision stratégique est souvent mal traitée car ce traitement ne va pas de soi : En effet, « les décisions stratégiques n'ont pas de caractère « régénératif » : elles ne réclament pas automatiquement l'attention des dirigeants. » (p. 17)

Conclusion du chapitre : le livre entend proposer « une méthode d'analyse axée sur la recherche des besoins et des chances de l'action stratégique. » p. 19

Chapitre 2 – un modèle pour les décisions stratégiques

Dans ce chapitre, Ansoff justifie par l'absurde puis introduit sa démarche heuristique de prise de décision stratégique. L'opération s'effectue en trois temps :

1°) Démontrer l'insuffisance de la théorie microéconomique classique pour expliquer et éclairer les décisions stratégiques des dirigeants (justification par l'absurde de la méthode heuristique)

2°) Signaler que les dirigeants utilisent aujourd'hui d'autres méthodes

3°) Sur la base des outils de formalisation les plus récents, proposer un nouveau paradigme de modèle de décision stratégique.

1°) Démontrer l'insuffisance de la théorie microéconomique classique

Ansoff rappelle l'objet de la décision stratégique :

« Les décisions stratégiques ont tout simplement pour objet de choisir pour l'entreprise une combinaison de produits et marchés, par l'abandon de certains autres qui ont cessé d'être intéressants, et par l'expansion des positions actuelles. » (p . 20)

Puis il en déduit les insuffisance de la théorie classique, en raison a) de l'objet de cette théorie, plus restreint que celui la décision stratégique, et b) du processus de décision qu'elle suppose implicitement, qui ne reflète pas le processus de décision stratégique des entreprises. La rédaction d'Ansoff ne distingue toutefois pas aussi clairement les deux arguments : il recourt à la théorie de la décision de Simon, comme tiers étalon de comparaison, pour établir les différences entre la *Théorie Industrielle Classique* (TIC) et la « réalité » (décision stratégique). Les deux différences essentielles, -

d'objet et de processus – sont alors entrelacées dans la comparaison au tiers étalon :

Ansoff se réfère à la théorie de la décision de Simon. Toute décision a 4 étapes :

- « 1°) La perception de la nécessité ou de l'occasion de décider : qu'il appelle la phase conceptuelle ;
- 2°) La formulation des voies d'action optionnelles ;
- 3°) L'évaluation de leurs avantages respectifs ;
- 4°) Le choix de la voie ou des voies d'actions à suivre. »

Il remarque alors que :

- a) La TIC ne fait intervenir que les étapes 3°) et 4°)
- b) Concernant 3°), la TIC ne fait intervenir que la composante « profit » du « vecteur » d'objectifs » de l'entreprise.
- c) La TIC ne tient pas compte des synergies entre activités présentes et activités projetées. (p. 22-24)

A l'opposé, une méthodologie des décisions stratégiques devra permettre :

- 1) d'inclure les quatre étapes successives de l'élaboration des décisions, et non pas seulement les deux dernières, l'accent étant mis sur les deux premières étapes, celles de l'exploration de la conjoncture économique et de la recherche de chances d'activité avantageuses ;
- 2) de répartir les ressources de la firme entre les chances présentes et de probables chances futures imparfaitement connues
- 3) d'évaluer les effets conjugués (synergie) résultant de l'annexion de nouveaux produits et marchés
- 4) de discerner quelles sont les occasions qui offrent les meilleures perspectives concurrentielles
- 5) de concilier les antagonismes éventuels d'un vecteur d'objectifs
- 6) d'évaluer la rentabilité à long terme des projets en dépit de l'incertitude des prévisions financières.

2°) Signaler que les dirigeants utilisent aujourd'hui d'autres méthodes

Ansoff explique que, du fait des insuffisances de la TIC « les dirigeants se sont mis depuis des années à « élaborer des procédés pratiques qui ressemblent fort peu aux méthodes données dans les traités économiques et financiers pour évaluer les projets ». « La diffusion de ces procédés dans les publications traitant de la vie des affaires a apporté des révélations sur la véritable nature des décisions stratégiques. » (p. 25)

Les sources affichées par A. sont de deux types :

- 1°) les récits de dirigeants ou de théoriciens de la firme
- 2°) les publications méthodologiques : a) doctrine et méthodologie de la prise de décision d'ordre militaire (états majors US) ; b) études méthodologiques d'entreprise ; c) l'œuvre de Simon et Newel (« *Heuristic problem solving* ») et de Raitman (« *Heuristic decision procedures* »)

3°) Proposer un nouveau paradigme

Ansoff estime que « le fondement conceptuel et l'outillage méthodologique sont désormais suffisamment au point pour que l'on puisse construire une « théorie de la décision stratégique dans l'entreprise » qui soit normative et d'utilité pratique. » (p. 26)

Il propose alors une « méthode de recherche adaptative visant à formuler une stratégie. » Utiliser la recherche adaptative semble nouveau : « cette méthode de convergence successive sur la solution s'oppose à la doctrine de gestion plus classique selon laquelle on s'efforce dès le début de dénombrer toutes les solutions possibles avant de procéder à des évaluations comparées. » (note de bas de page 28).

Les étapes d'un tel entonnoir décisionnel, analogue à ceux que l'on rencontre de nos jours dans de multiples décisions de management, sont les suivantes :

- 1) diversifier ou ne pas diversifier
- 2) choisir un éventail de produits et marchés
- 3) retenir ceux qui présentent les caractéristiques les plus souhaitables.

Les caractéristiques de cette méthode sont :

- 1°) de procéder « en cascade » pour rétrécir par palier le champ des décisions et obtenir un degré croissant de convergence sur la solution à choisir
- 2°) de ménager des possibilités de rétroaction entre paliers successifs
- 3°) de réduire de palier en palier l'écart entre les solutions envisagées et les objectifs
- 4°) de s'adapter au réajustement des objectifs comme à celui des estimations initiales.

Ansoff illustre ce nouveau processus par la figure 2.1 (page 31).

Celle-ci ne donne toutefois qu'une représentation très partielle de la méthode qui vient d'être décrite :

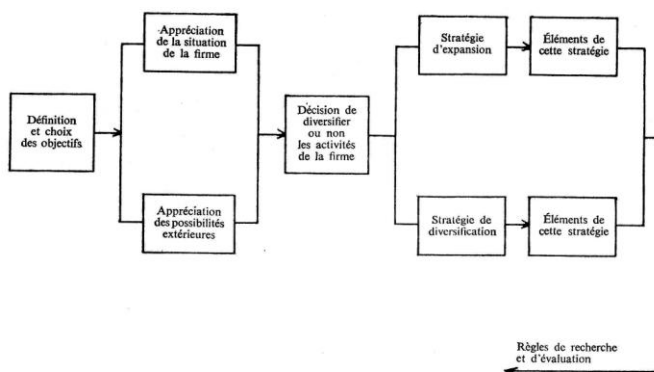


FIGURE 2-1. — Schéma des décisions dans la formulation d'une stratégie.

Remarquer que ce schéma, contrairement à celui qui est exposé dans l'article de l'ISEA [118] ne représente pas les **bouclages** – **itérations** – pourtant mentionnées d'emblée comme faisant partie intégrante de la méthode.

Chapitre 3 – les objectifs

Ansoff prétend ici proposer une définition des objectifs qui se caractérise par son pragmatisme et son réalisme :

« Nous ne prétendons pas que notre méthode soit plus rigoureuse que d'autres ci-dessus exposées, ni plus séduisante pour l'esprit, mais elle a le mérite de tenir compte des réalités de l'entreprise. Comme nous le verrons au chapitre suivant, elle établit une relation nette entre les objectifs et les critères sur les bases desquels les entreprises apprécient couramment leurs résultats, et vaut ce que valent les pratiques de l'entreprise à cet égard. » p. 38

Cette définition est encapsulée dans **un formalisme logique qui laisse entendre qu'elle relève d'une axiomatique particulièrement originale** :

« Nous définirons un objectif comme une mesure du rendement des opérations de conversion des ressources, et nous y distinguerons trois éléments : l'attribut particulier pris pour critère de rendement, l'étalon auquel est mesuré cet attribut sur l'échelle des résultats, et le but ou cible que l'entreprise cherche à atteindre sur cette échelle. » (p. 38-29) Ansoff fait alors ses choix :

- attribut : le revenu de l'actif social
- étalon moyen de mesure : le taux moyen de ce revenu
- but : obtenir un revenu optimal

Pourtant, sa définition n'a rien d'original et semble **calquée sur la théorie de l'entreprise « ressource orientée »** développée

par Penrose dans son célèbre ouvrage d'économie industrielle (trad. Française [43]) :

« En somme, le problème qui se pose effectivement aux firmes n'est pas tant de faire le maximum de profit en réajustant les bases de leurs ressources que de s'arranger pour tirer le meilleur profit possible des ressources dont elles disposent. » p. 39

Chapitre 4 – un système d'objectifs d'utilité pratique

Ansoff réalise ici une démonstration longue et subtile, dont **les arguments sont distribués et dilués tout au long de sa rédaction.**

Sur le fond, il s'agit de démontrer explicitement que les objectifs de la firme ont un volet économique incontournable, à court terme comme à moyen terme. Dans l'optique d'une économie industrielle « ressource orientée », il s'agit de maximiser le taux de transformation des ressources de l'entreprise en retour sur capitaux investis (RCI). **Implicitement, il s'agit en réalité de démontrer que seuls les objectifs économiques sont légitimes, les autres objectifs relevant d'une pathologie organisationnelle due aux égoïsme des diverses parties dirigeantes de l'entreprise, conformément à la théorie de Cyert et March, explicitement citée.**

Cette théorie présente deux caractéristiques notables :

1°) le caractère **différentiel et incrémentiel** des « objectifs-seuils » proposés, qui semble reproduire le caractère lui-même différentiel et incrémentiel de la théorie « ressource orientée » de la croissance de la firme.

2°) **l'ambiguïté** jamais tranchée du statut des propositions faites par Ansoff : sont-elles descriptives, comme le laisse penser sa profession de foi « pragmatiste » et le recours à des indicateurs de gestion courants dans l'entreprise, ou sont-elles normatives, comme semble en témoigner le caractère systématique du modèle qui s'établit tout au long du chapitre ?

Reprenons pas à pas les étapes de la construction d'Ansoff :

L'objectif théorique est la maximisation des profits à long terme. Mais on ne peut l'évaluer si on se situe au-delà de l'horizon de planification de la firme (trois à six ans).

1°) A court-moyen terme, on pourra se fixer un taux de rendement RCI pour évaluer l'intérêt de plusieurs voies d'actions possibles. Toutefois, la dimension risque n'est pas comprise dans le RCI.

Ansoff propose de contourner le problème en se dotant d'une échelle de valeurs du RCI permettant de faire des appréciations relatives, et non la comparaison à une valeur de référence : « sauf indication contraire, toutes les règles de décision dont il sera traité dans ce livre seront exprimées sous la forme d'objectifs-seuils ».

Cette échelle repose sur la « gamme de buts et de seuils » suivante :

- 1) « les caractéristiques passées, présentes et futures du RCI (moyenne et « dispersion ») dans les industries auxquelles la firme envisage de s'intéresser
- 2) l'estimation du nombre de possibilités qui peuvent se présenter au cours de la prochaine période budgétaire du plan d'investissement. [acquisitions : fonction du nombre de firmes de taille appropriée et du volume de diversification envisagé ; lancement d'une production nouvelle : rendement probable des activités de R&D]
- 3) L'urgence de l'action stratégique au cours de la prochaine période budgétaire [seuil plus bas si urgence]
- 4) La quantité de ressources (ou l'importance du « droit d'entrée » dans la profession) que la firme propose d'engager dans d'autres productions et sur d'autres marchés au cours de la période budgétaire [seuil plus élevé si action d'envergure modeste] »

2°) Objectifs à long terme

« L'impossibilité de prévoir et de mesurer avec précision le rapport de l'investissement sur une longue période » mène à se doter d'une architecture « **d'étalons subsidiaires** » concourant au RCI à long terme, schématisée ci-dessous par Ansoff :

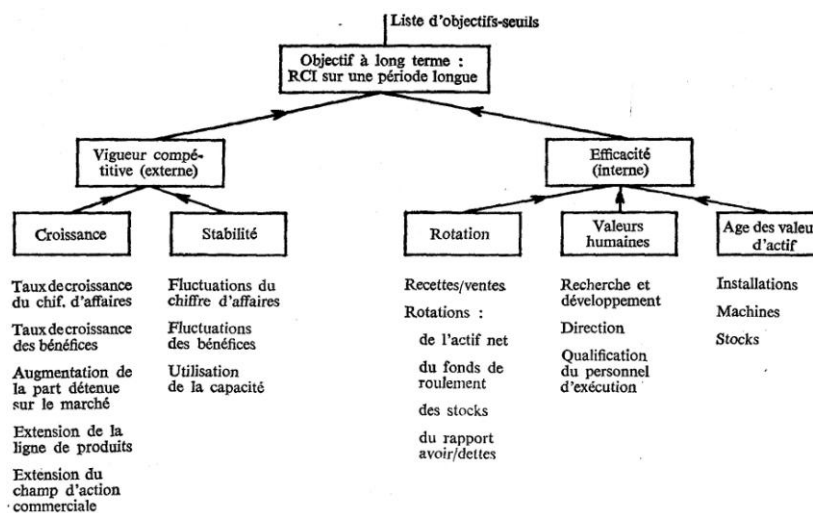


FIGURE 4-1. — Structure de l'objectif à long terme.

Ansoff adjoint aux indicateurs « externes » des indicateurs d'efficacité interne qui visent à vérifier qu'on est pas en situation « d'impréparation de l'expansion à long terme (modernisation insuffisante, ou trop lente rotation des stocks) ».

Ansoff a également choisi comme critère des « instruments de mesure » de gestion couramment présents en entreprise : « cela évite d'avoir à créer dans la firme un nouveau système d'étalonnage ». « Mais il ne faut pas perdre de vue que nous ferons de ces informations familières un usage tout différent de celui qui en est fait traditionnellement pour établir des diagnostics et analyser des tendances. » p. 48

Il mentionne enfin que ces objectifs ne seront pas tous applicables à toutes les occasions d'agir qui se présenteront. Ainsi les variables de la partie interne seront mobilisées pour une acquisition majeure, mais pas pour une acquisition mineure.

3°) Objectifs de flexibilité

Une autre catégorie d'objectifs économique est adjointe : ce sont les « objectifs de flexibilité », qui sont **ici un apport original vis-à-vis de la théorie de Penrose**.

« S'il est possible de prévoir certaines catastrophes, il serait vain de prévoir des révolutions ou des inventions. Tout ce que peut faire une firme, c'est de contracter des assurances, et de se mettre « dans la course » d'éventuelles inventions en ajoutant à sa liste d'objectifs un objectif de flexibilité en visant à la fois la souplesse externe par la diversification de ses produits et de ses marchés, et la souplesse interne par la fluidité de ses ressources. » (p. 49)

Ces objectifs font également l'objet d'une schématisation :

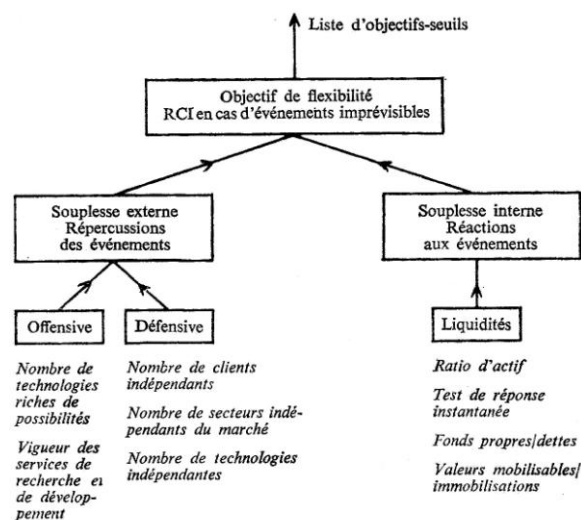


FIGURE 4-2. — Structure de l'objectif de flexibilité.

4°) Objectifs non économiques, responsabilités et contraintes

C'est ici qu'Ansoff décrit les objectifs non économiques pour mieux en circonscrire le champ et pour établir implicitement, par emploi de tournures discrètement péjoratives, la nécessité de les subordonner aux objectifs économiques, faute de pouvoir les éliminer totalement. C'est ici qu'est introduite la théorie de Cyert & March.

Les objectifs non économiques peuvent n'être guère légitimes :

« Il n'est pas rare que les firmes se soient donné au cours du temps des règles non écrites, celle par exemple de ne jamais renvoyer quiconque aux postes-clés où il suffit d'avoir été admis pour être sûr de demeurer jusqu'à la retraite. » (p. 52)

Leur existence est **un mal inévitable** :

« Selon la formule déjà citée de Cyert et March [*A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, 1963], ce sont les hommes qui ont des objectifs, et non pas les firmes dont les particularités procèdent

d'ambitions de personnes qui ont obtenu en « négociant » certaines satisfactions : celles-ci se sont perpétuées, soit que la firme les ait trouvées utiles à ses propres fins, soit qu'elle ne se soit pas élevée là-contre au point de rompre avec ces habitudes. » (p. 52)

Contrairement aux objectifs économiques, il ne semble pas possible d'en établir une architecture claire et non ambiguë.

« [L'énumération de cet ensemble complexe d'influences non économiques] n'a pas la réputation d'être exhaustive, vue que la connaissance de ces paramètres demeure incomplète et appelle une recherche plus poussée. » p. 55 [Ce qui sous-entend que les autres ensembles d'étalons sont, eux, exhaustifs ?]

A titre d'illustration **non dite** de ce caractère néfaste et confusant, les objectifs non économiques sont schématisés avec **une topologie très entrelacée qui contraste avec l'architecture limpide des objectifs économiques** :

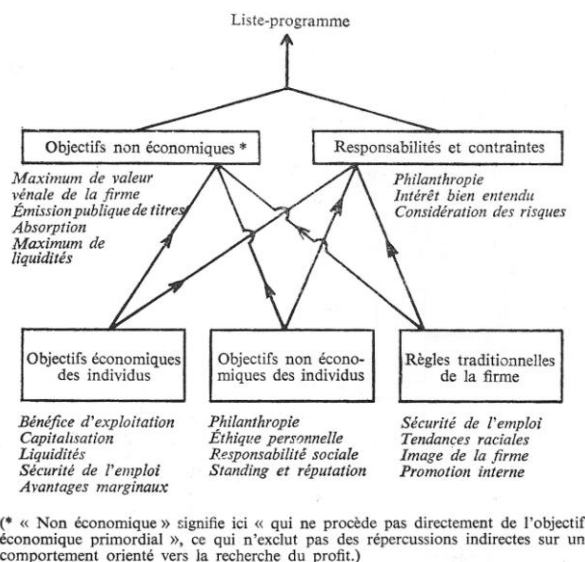


FIGURE 4-3. — Structure des influences non économiques d'origine interne.

5°) Synthèse

La dernière étape de la démonstration consiste à établir le processus de détermination des objectifs : « Ce qui précède a mis en lumière les étapes de l'élaboration d'une liste de contraintes et d'objectifs. Les étapes suivantes consisteront à attribuer un rang et une valeur relative à chacun des éléments de cette liste » (p. 56)

Les variables économiques qui interviennent dans les choix des priorités – « il y en a trois principales :

- 1°) les résultats passés et actuels de la firme
- 2°) le montant de ses ressources

3°) les caractéristiques du milieu concurrentiel et les chances qu'il offre. »

Remarquer que le schéma de synthèse qui reprend l'ensemble des objectifs vus en 1°), 2°), 3°) et 4°) effectue un zoom plus précis sur les objectifs non économiques, ce qui permet de visualiser d'emblée leur caractère confus et entrelacé, à comparer avec la simplicité du volet « objectifs économiques » :

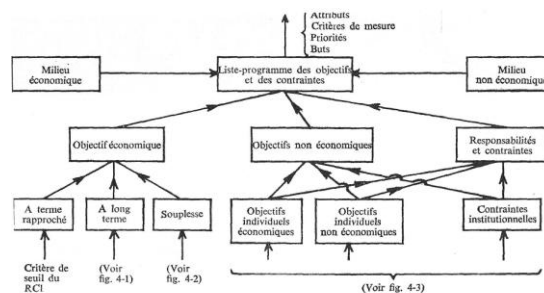


FIGURE 4-4. — Structure de l'ensemble des objectifs.

Le processus de formulation des objectifs est itératif. Son architecture globale est dessinée sur le schéma p. 59

Ansoff arrive ensuite à la conclusion essentielle du chapitre - l'importance d'un processus ouvert vers l'extérieur - et dénie aux dirigeants la capacité à s'affranchir de l'économique : « La firme n'est pas libre du choix de ses objectifs : elle peut certes adopter une doctrine et se fixer des buts non économiques, mais en ce qui concerne les buts et les priorités économiques, son choix lui est dicté par des facteurs qui échappent au contrôle de ses dirigeants. Des objectifs réalistes ne sauraient donc émaner de décisions arbitraires prises par les administrateurs dans l'atmosphère enfumée d'une salle de conseil. Ils ne peuvent se déduire que d'interactions continuelles entre les visées de la firme et d'autres données du problème stratégique. »

Chapitre 5 - Synergie et profils d'aptitudes.

Les objectifs de l'entreprise ayant été modélisés, il reste à savoir comment déterminer si une opportunité d'achat d'entreprise ou de diversification d'activité contribue effectivement à ces objectifs. C'est cela qui amène Ansoff à définir la notion de synergie et à proposer l'outil qui permet de la mesurer : le profil d'aptitude.

1°) Introduction de la synergie

Paradoxalement, la synergie est présentée comme un outil par défaut. En effet, si une modélisation financière de l'acquisition était possible, on pourrait se passer de l'évaluation des synergies :

L'étude des synergies serait inutile :

1°) s'il était possible de calculer à tout moment les flux de trésorerie additionnels de chaque opération projetée : la théorie de l'investissement des capitaux suppléerait à la démarche stratégique

2°) s'il était possible de calculer avec rapidité et précision les rentrées et les sorties pour la totalité des activités de la firme chaque fois qu'une initiative serait mise à exécution.

Une note en bas de page apporte des précisions à la condition 2°) : « A première vue, ceci semblerait réalisable à l'aide d'un ordinateur : mais s'il est vrai qu'on peut de la sorte prévoir certaines interactions synergétiques, on ne dispose pas de « modèles de la firme » suffisamment complets pour répondre entièrement à la condition requise. Il faudrait des modèles qui permettent de mesurer le potentiel de la firme résultant de modifications radicales de sa position industrielle et commerciale ».

Ansoff définit la synergie en écrivant mathématiquement le RCI comme le rapport (Ventes-Coûts d'exploitation) / (investissements) et en expliquant que la synergie dérive du fait, que, soit la somme de Coûts et Investissements de la firme globale serait inférieure à celle de deux entreprises séparées réalisant les mêmes ventes, soit, à investissement donné, la firme globale produira plus de ventes pour des frais d'exploitation inférieurs.

« Nous appelons synergie cet effet « 2+2 = 5 » par lequel la firme peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments, et nous distinguerons plusieurs types de synergies sur la base des facteurs entrant dans la formule du RCI. » p. 64

2°) Distinction entre synergies de démarrage (temporaires) et synergies d'exploitation (durables)

Ansoff reprend ici **une distinction déjà émise par Penrose** (sans la citer). Les synergies de démarrage sont temporaires et sont liées aux facilités qu'offrent la situation des deux firmes au démarrage de la fusion, tandis que les synergies d'exploitation sont pérennes et valent pour la situation stabilisée.

Un tableau de mesure de la synergie visualise cette distinction :

FIGURE 5-2. — *Mesure de la synergie d'un plan d'orientation vers un nouveau secteur produit/marché.*

Effets du pool des compétences et capacités		Synergie du démarrage			Synergie d'exploitation		Croissance du chiffre d'affaires actuel	Production nouvelle et débouchés	Synergie globale
Domaine fonctionnel	Effets de symétrie	Investissements	Exploitation	Délais	Investissements	Exploitation			
Direction générale et financière	Contribution à la firme-mère								
	Contribution à la nouvelle activité								
	Chances conjuguées								
Recherche et développement	Contribution à la firme-mère								
	Contribution à la nouvelle activité								
	Chances conjuguées								
Commercialisation	Contribution à la firme-mère								
	Contribution à la nouvelle activité								
	Chances conjuguées								
Exploitation	Contribution à la firme-mère								
	Contribution à la nouvelle activité								
	Chances conjuguées								

3°) Evaluation de la synergie entre l'entreprise annexante et l'entreprise-cible

ANSOFF introduit un processus d'évaluation, qui s'appuie sur différentes application successives du même outil : le « profil d'aptitudes », qui est une sorte de description générique des forces et faiblesses d'une entreprise.

TABLEAU 5-3. — *Énumération des caractéristiques définissant les profils d'aptitudes concurrentielles.*

	Équipement	Compétences	Caractéristiques de structure	Caractéristiques de gestion
Direction générale et financière	Équipement de traitement de l'information	Solidité de la direction Compétence financière Relations industrielles Contentieux Recrutement et formation du personnel Comptabilité Planification	Structure multidivisionnaire Crédit à la clientèle Crédit industriel Planning et contrôle Automation et informatique	Gestion d'investissement Centralisation Gestion s'étendant à un large group Décentralisation Activités de recherche intenses Capitaux et équipements importants Activités commerciales intenses Affaire sujette à des cycles Grand nombre de clients Petit nombre de clients
Recherche et développement	Équipement spécial de laboratoire Équipement général de laboratoire Équipement d'essais	Domaines de spécification Technologie avancée Recherche appliquée Études de produits : industriels de consommation militaires Études de systèmes Projets industriels	Développement des systèmes de gestion Développement : de produits industriels de produits de consommation de méthodes Capacité de satisfaire aux exigences d'ordre militaire	Exploitation de techniques avancées Utilisation de techniques courantes Gestion tendant à la rentabilité optimale
Exploitation	Machines d'usage général Machines de précision Spécialisation de l'équipement Automation Ampleur des installations Travail en milieu contrôlé	Exploitation des machines Outillage Montage Travaux de précision Travaux spécialisés Planning de production	Production de série Production en continu Production de lots Production à la demande Chaînes d'assemblage Intégration de sous-ensembles Contrôle de production complexe Contrôle de qualité Achats	Réponse à une demande cyclique Réponse aux exigences des commandes militaires Contrôle étroit des coûts de fabrication Planning rigoureux
Action commerciale	Stockage Points de vente au détail Bureaux de vente Services après vente Matériels de transport	Démarchage Vente au détail Vente en gros Vente directe aux industriels Vente au Ministère de la Défense Contre-ventes Études de marchés Publicité Promotion des ventes Services après vente Gestion commerciale Analyses et statistiques	Vente directe Réseau de distribution Réseau de vente au détail Services-clients Services-industriels Services-productions militaires Répartition et contrôle des stocks	Action commerciale à l'égard : des industriels des consommateurs du Ministère de la Défense de l'administration civile et de municipalités

Le processus d'évaluation de la synergie est le suivant :

1. Evaluation interne

Vérifier l'aptitude de la firme à atteindre ses objectifs sans changer de stratégie : Superposer le profil de l'entreprise à celui de ses concurrents qui réussissent le mieux dans l'industrie de départ.

2. Evaluation externe

Rechercher quelles industries autres seraient intéressantes pour la firme. Pour cela, regarder pour chaque industrie a) son taux de croissance et de rentabilité, b) le potentiel de synergie entre cette industrie et la firme. b) revient à établir un « profil compétitif » de l'industrie en question : superposer les profils d'aptitude des meilleurs entreprise du secteur et celui de l'entreprise.

3. Facteur de synergie et de stratégie

L'un des facteurs essentiels de la stratégie à adopter est la synergie. Comparer le profil compétitif de la firme à ceux des industries retenues. Selon les forces et faiblesses de l'entreprise, elle adoptera une stratégie offensive (exploitant les forces) ou défensive (remédiant aux faiblesses), ou combinera les deux.

4. Evaluation des occasions concrètes

Evaluer la synergie entre l'entreprise et la firme cible concrète qui se présente a) superposer les deux profils d'aptitude en un tableau de type 5.2 et b) comparer cette superposition au profil de la firme actuelle (pour évaluer l'amélioration de la « position compétitive », puis au profil d'une firme qui prospère dans la nouvelle activité, enfin, aux profils-types obtenus lors de l'évaluation externe.

En conclusion, **Ansoff admet que la méthode proposée est particulièrement lourde :**

« Comparer de la sorte des profils appariés est une tâche quelque peu laborieuse, qu'on n'entreprendra qu'au moment de prendre la décision définitive. On peut s'en dispenser au stade des études préliminaires, où l'on pourra se contenter de remplir le tableau 5-2 sur la base d'estimations plus approximatives. » p. 79

Chapitre 6 – Le concept de stratégie

Certes la stratégie est un terme devenu courant dans les publications consacrées au management : « Depuis une dizaine d'années, la littérature des affaires a fait une place grandissante à l'idée de stratégie. » p. 80 »

Néanmoins, définir correctement la notion de stratégie suppose de surmonter plusieurs difficultés signalées successivement par Ansoff :

1°) La notion de stratégie de la firme peut-elle avoir un sens alors que celle-ci mène de front plusieurs activités dont les dynamiques de développement diffèrent ?

La conception des activités de la firme et de leur lien commun est indispensable, mais problématique. Ansoff répond en disant que « ce qu'il faut, c'est que l'entreprise se fasse de sa stratégie une conception qui soit compatible à la fois avec sa vocation et avec sa croissance. » p. 83

D'où la notion de missions de l'entreprise. « Il faut distinguer ici la mission qui répond à un besoin existant, et le client qui achète le produit : l'« unité économique » (individu, famille ou firme) possédant à la fois le besoin et le pouvoir d'achat. » p. 82

Pour savoir quel est le lien commun que l'entreprise entend maintenir, quatre dimensions sont mises en avant :

- a) Champ d'activité
- b) Au sein de ce champ les vecteurs de croissance (pénétration du marché, développement des produits, extension du marché, diversification), selon une matrice [produits (Actuels ou nouveaux) x missions (actuelles ou nouvelles)]
- c) Moyennant a) et b) quel est l'avantage compétitif recherché
- d) Lorsqu'une opportunité se présente quelle est la synergie concrète qu'elle offre.

2°) Avoir une stratégie est-il utile ou néfaste pour la firme ?

« La souplesse de manœuvre que procure l'absence de stratégie ne saurait compenser les inconvénients d'une recherche hasardeuse, de décisions qui risquent fort d'être mal pesées et du défaut de contrôle de l'équilibre des investissements. » p. 87

3°) La stratégie est-elle une notion pertinente pour toutes les entreprises ?

Ce sont les entreprises intégrées auxquelles va s'intéresser Ansoff par la suite car ce sont elles qui ont le plus besoin de stratégies, comparées aux holding et surtout aux sociétés d'investissement.

4°) Comment distinguer les deux notions : stratégie et politique ?

Ansoff explique que c'est par la théorie des jeux de Neumann et Morgenstern que la notion de stratégie s'est étendue « à toutes les situations où il y a une partie à jouer ». Il explique que cette théorie a eu peu d'applications, mais a « attiré l'attention sur la stratégie des entreprises », « définie par les uns comme un dispositif d'annexion précis [Ansoff fait partie de ceux-ci] et par les autres dans un sens plus large, qui prête souvent à confusion, entre stratégie et politique. » p. 88

Il est possible d'avancer plusieurs distinctions entre stratégie et politique :

- a) Différence de nature catégorique :

La politique est « une décision contingente alors que **la stratégie est une règle pour prendre des décisions.** »

- b) Différence de nature socio-politique

« L'application de la politique peut être déléguée à des exécutants, tandis que l'application de la stratégie ne peut l'être puisqu'elle dépend en dernier ressort de l'appréciation des dirigeants. » p. 89

c) Différence obtenue par stratification des types de décision

« Les divers types de décisions couramment prises dans une firme peuvent être classés, par niveau croissant d'ignorance, dans l'ordre suivant : procédures établies et programmes en cas de certitude ou de risque partiel, politiques en cas de risque et d'incertitude, et stratégies dans des conditions d'ignorance partielle. » p. 89. Ces trois sortes de décisions se rencontrent aussi bien dans les problèmes stratégiques que dans les problèmes d'administration et d'exploitation.

Remarques à ce stade :

(i) - Remarquer ici un procédé dont Ansoff est coutumier : établir la différence entre deux notions (politique et stratégie) en les plongeant toutes les deux dans un ensemble catégorique ordonné beaucoup plus vaste dont elles ne constituent que deux grades distincts (ici : le degré d'ignorance qui affecte une décision).

(ii) - Remarquer la contradiction entre les points a) et c) : en a) la stratégie se distingue de la politique en ce qu'elle n'est pas une simple décision mais une catégorie ontologiquement plus élaborée (un ensemble de règles de décision) tandis qu'en c) la stratégie redevient une décision, qui se distingue de la politique par un prédicat affectant la catégorie « décisions ».

Chapitre 7 – Pourquoi les firmes se diversifient

Ce chapitre se présente sous une forme descriptive : il décrit pour quelles raisons des firme choisissent la diversification. **Ansoff ne préconise jamais explicitement de décision stratégique : il ne préconise que des processus de décision** (qui certainement orientent les décisions, mais de façon tout à fait implicite).

« Les objectifs de la firme ne sont pas absolus, mais bien relatifs aux occasions qu'elle trouve. » p. 96

Ansoff effectue une typologie des opérations de diversification, à l'aide d'un tableau à deux dimensions du type (produits x marchés) :

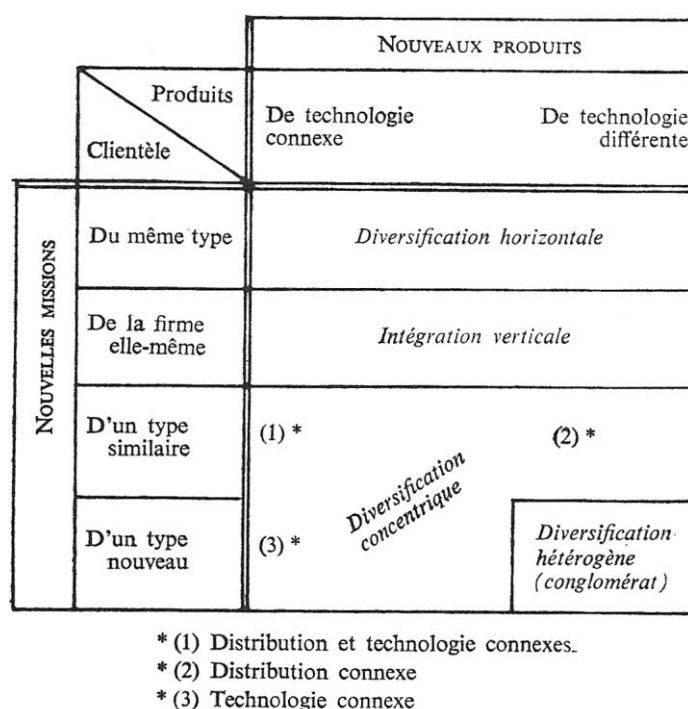


FIGURE 7-2. — Vecteurs de croissance dans la diversification.

C'est la « diversification concentrique » qui paraît, en général, le vecteur de croissance le plus pertinent . D'une part, l'intégration verticale n'offre aucune souplesse, et la diversification horizontale guère plus.

D'autre part, la diversification concentrique offre de la stabilité, et plus de synergie que le conglomérat. Pourtant, le conglomérat est beaucoup plus fréquent. Ansoff trouve cela paradoxal. Les raisons qu'il met en avant (p. 99) sont peu convaincantes, car elles sont exprimées sous la dimension de l'intérêt de l'entreprise, et non sous celle de l'intérêt des dirigeants. De ce point de vue l'analyse française légèrement postérieure de Derouin [171] l'est beaucoup plus.

Remarques à ce stade :

1°) **Le terme « diversification concentrique » tend à confirmer pour cet outil développé par Ansoff une généalogie issue de la prospective technologique, dont la démarche de balisage de l'inconnu par une métrique de distance au connu est strictement analogue (cf. Dupont, [157])**

2°) **Remarquer à nouveau le caractère strictement différentiel et incrémentiel des catégories proposées : qui pourra par exemple donner une définition objective des catégories de missions : « du même type », « d'un type similaire », « d'un type nouveau » ?**

Chapitre 8 – L'évaluation

Ansoff propose de décrire l'ensemble du processus de décision qui mène à l'élaboration d'une stratégie pour la firme.

« Nous n'avons fait jusqu'ici que définir les principes et les instruments d'une analyse stratégique. Nous allons dans le reste de ce livre les utiliser pour donner une méthode permettant de résoudre par étapes successives le problème de la stratégie. » p. 101

« On s'apercevra vite que le flux des décisions aboutissant à formuler une stratégie est complexe ; il suppose de nombreuses et longues études, dont l'ensemble représente entre cinq et sept années d'analyste et coûte entre 100 000 et 200 000 dollars. Comme une pareille dépense est prohibitive pour quantités de firmes, les diagrammes que nous donnerons devront être ramenés par le lecteur à l'échelle des moyens de son entreprise ; il y trouvera en tout cas des lignes directrices pour résoudre la question stratégique. S'il dirige une petite firme incapable de se payer le luxe d'analyses approfondies, il pourra toujours se servir des diagrammes comme d'une carte routière : il prendra sur tel itinéraire des décisions qualitatives et pénétrera mieux les problèmes de sa firme. Et s'il fait partie de l'équipe de direction d'une firme puissante, il verra dans le schéma que nous proposons un programme d'études à confier à des groupes de responsables. »

Cette description consiste en un schéma de type électrocybernétique complexe, dont chacun des éléments fait l'objet d'une description détaillée.

Ansoff commence par décrire le volet « évaluation interne », dont l'architecture est visualisée par le schéma reproduit ci-dessous :

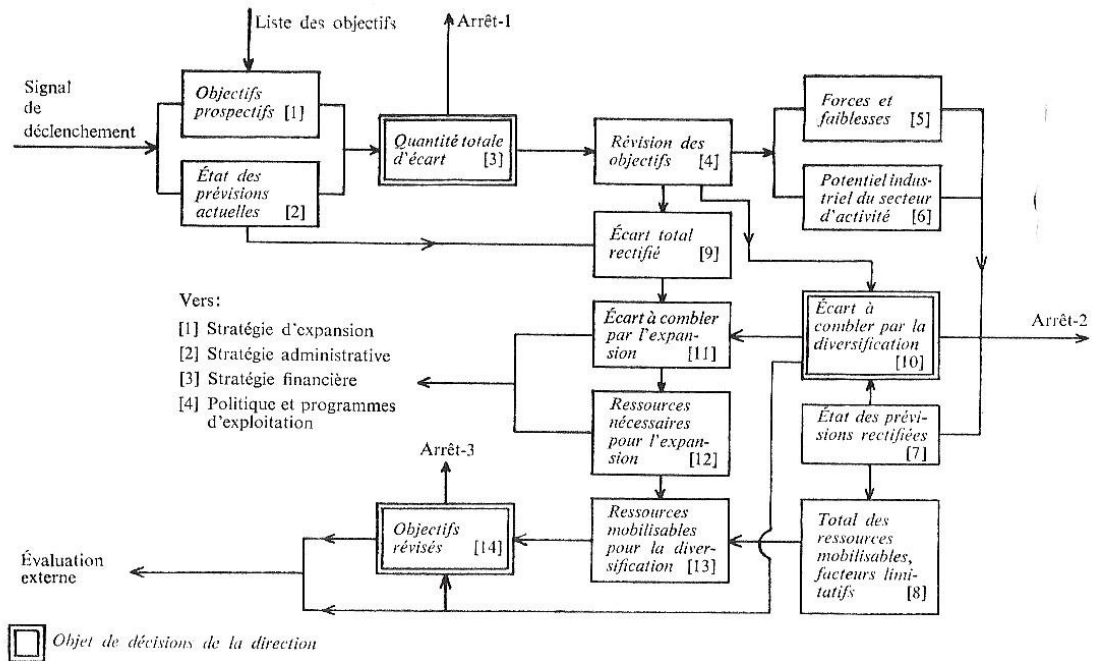


FIGURE 8-1. — Flux des décisions dans l'évaluation interne.

L'évaluation externe est un processus décrit de façon analogue, qui prend parmi ses inputs le résultat du processus précédent :

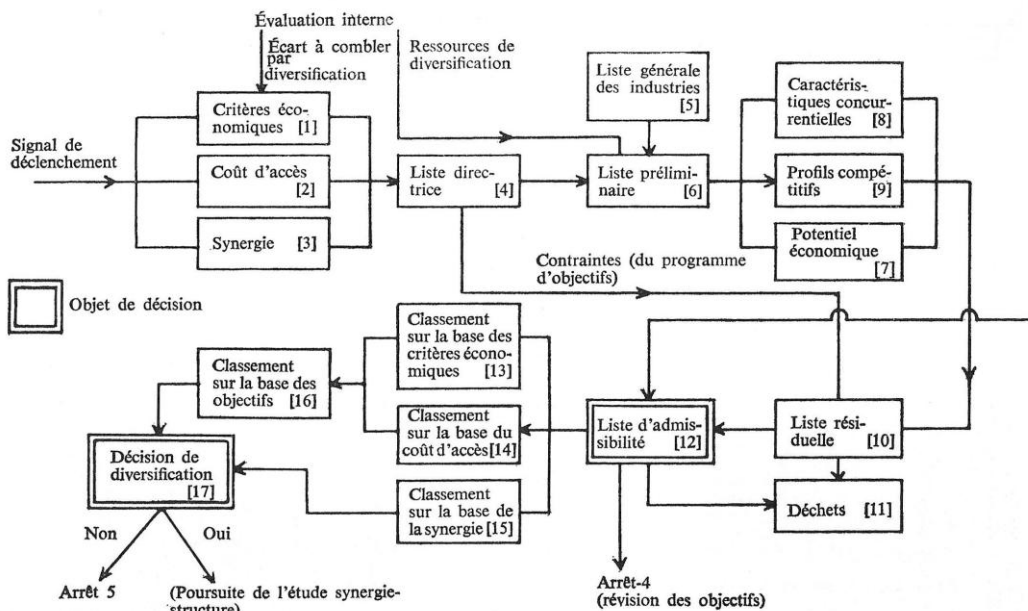


FIGURE 8-3. — Flux des décisions dans l'évaluation externe.

Un certain nombre d'outils de décision pour l'évaluation externe et interne répètent ici les descriptions du chapitre 4 consacrés aux objectifs.

Deux *check lists* sont plus originales :

Il s'agit d'une part de la liste des critères du « coût d'accès » d'une diversification (en vue de l'opération n° 14 du processus d'évaluation externe ci-dessus) :

TABEAU 8-3. — Liste-type des critères du coût d'accès.

Critère	Moyens de mesure	Ex. : contraintes que la firme s'impose
Coût d'accès	<i>Cours/bénéfice :</i> <ul style="list-style-type: none"> • par le passé • présentement • tendances <i>Cours/nominal</i> <i>Masse critique de l'investissement</i> <i>Période au bout de laquelle l'investissement doit rapporter</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pas de dilution de profits par action 2. Pas plus de cinq ans avant que l'investissement rapporte
Possibilités d'accès	<i>Nombre et distribution des firmes</i> <i>Firmes prêtes à accepter une fusion</i> <i>Place à espérer dans le secteur (demande/capacité)</i>	

Il s'agit d'autre part d'une formulation condensée des critères de synergie :

TABLEAU 8-4. — Liste des critères de synergie.

Critère	Facteurs de mesure
Synergie de démarrage	Compétences indispensables à la réussite Compétence d'une direction commune Structures communes Usines et équipements communs Avantages de « timing »
Synergie d'exploitation	Potentiel des activités conjointes Partage des installations Partage des frais généraux Effet d'une dimension accrue sur les prix de revient Partage des activités de recherche et de développement Partage de la direction générale

Enfin, un exemple de d'évaluation des synergies potentielles présentées par diverses industries est présenté dans ce chapitre. **On remarquera la méthode d'additions numériques utilisée pour surmonter les difficultés classiques d'une analyse multicritères :**

TABLEAU 8-5.* — Exemple d'évaluation d'industries sélectionnées.

Critères	Conditionnement d'air	Commandes électroniques	Métallurgie	Fabrications de plastique
1. Physionomie du secteur				
a) Croissance du chiffre d'affaires	9	10	9	7
b) Croissance des profits	5	7	6	5
c) Stabilité des prix	5	7	7	6
d) Capacité de réserve	5	8	6	4
e) Facilités d'accès à des nouveaux venus dans le secteur	5	8	7	4
TOTAL PARTIEL	30	40	35	26
2. Stabilité du chiffre				
a) Tenue aux oscillations de l'économie	4	5	4	7
b) Dépendance d'un client unique	9	7	7	7
TOTAL PARTIEL	13	12	11	14
3. Largeur de la base des activités conjointes				
a) Prise de position dans un secteur de pointe	2	8	7	6
b) Extension des possibilités d'action commerciale	5	8	6	6
TOTAL PARTIEL	7	16	13	12
4. Compatibilité des activités				
a) Technologies apparentées	3	8	4	4
b) Commercialisations apparentées	3	6	6	4
TOTAL PARTIEL	6	14	10	8
5. Contribution potentielle de la firme-mère à sa nouvelle activité				
a) en matière de technologie	4	7	5	5
b) en matière de commercialisation	2	4	2	2
TOTAL PARTIEL	6	11	7	7
6. Potentiel de développement conjugué de produits	7	9	6	6
7. Possibilité de perspectives favorables	5	5	5	6
TOTAL GÉNÉRAL	74	107	87	79

* Tableau de Théodore A. Andersen, H. Igor Ansoff, Frank Norton et J. Fred Weston dans « Planning for Diversification through Merger », California Management Review, vol. 1, n° 4, Été 1959.

Ansoff clôt le chapitre sur une considération dont la place est ici marginale, mais qui est et sera beaucoup plus abondamment reprise par les cabinets conseils : « pour que la structure suive la synergie, il faut que les dirigeants de la firme annexante soient prêts à modifier son organisation d'après les circonstances, ce qui est loin d'être toujours le cas. » p. 120

Remarque à ce stade :

Autant la synergie se formule sous le règne de la commutativité de l'addition ($2+2 = 5$), chargée de connotations symétriques et égalitaires entre les deux firmes fusionnantes, autant ses grilles d'évaluations relèvent elles de l'asymétrie. Ce tableau d'évaluation des industries en constitue un exemple extrême : là où l'on pourrait s'attendre à une description de la dynamique propre des différents acteurs industriels, on ne rencontre qu'une évaluation relative centrée sur les caractéristiques de la firme acquéreuse.

Chapitre 9 – Choix d'une stratégie

Ce chapitre est intégralement consacré à la **défense et illustration du caractère heuristique** de la méthode d'Ansoff.

1°) L'ordre dans lequel les différents facteurs de décision sont abordés est capital :

« le facteur de synergie doit être un prolongement de l'avantage compétitif, sinon ces deux considérations risquent d'entrer en contradiction » p. 137

« Le choix du champ d'activité et du vecteur de croissance, celui de la synergie et celui de l'avantage compétitif ne complètent la formulation de la stratégie que lorsqu'on a décidé du mode de croissance [...] Jusqu'au moment où l'on décide de préférer l'expansion à la diversification[...] » p. 138

2°) Cette méthode garantit qu'un éventail suffisamment large d'options aura été soumis à la décision. En effet, aux quatre conditions de Simon mentionnées au chapitre 2°) de l'ouvrage, Ansoff en ajoute deux et vérifie que sa méthode les respecte.

Ces deux conditions supplémentaires sont :

- 5) tenir compte d'un vecteur d'objectifs contradictoires
- 6) Evaluer le potentiel à long terme des projets malgré la difficulté d'en supputer les résultats.

3°) La méthode Ansoff relève d'une théorie du comportement ; en regard de la classique théorie de la décision elle présente l'avantage d'être réellement utilisable par les dirigeants d'entreprise.

« Ce que nous avons obtenu peut s'appeler une théorie des décisions stratégiques. Cette théorie repose sur une série de

concepts ; objectifs (attributs, priorités, buts), stratégie (champ de diversification, vecteur de croissance, synergie, avantage compétitif), situation actuelle (mesurée par des prévisions), aptitudes (mesurées par des profils compétitifs) et synergie (mesurée par des superpositions de profils). La stratégie est envisagée comme un facteur destiné à faire passer la firme de sa situation actuelle à celle que lui assignent ses objectifs, dans le cadre de ses aptitudes et de son potentiel.

Notre théorie n'est pas mathématique : elle ne donne pas à chaque charnière de règles de décisions rigoureuses qui permettraient de programmer un ordinateur pour lui faire choisir une stratégie. Du point de vue d'un théoricien, c'est une lacune à combler par une recherche plus poussée. Du point de vue pratique de ceux qui ont à prendre des décisions stratégiques, ce peut être un avantage, car cela leur permet de **faire entrer dans les décisions des facteurs d'espèce et des préférences intangibles non incluses dans notre méthodologie.**

S'il fallait comparer cette théorie à d'autres, nous la définirions comme *une théorie du comportement*, puisqu'elle traite des décisions prises par des individus au sein de l'entreprise. Elle a aussi des implications lucratives du fait que la conduite de l'entreprise est axée sur le profit et que l'intérêt de l'entreprise est dominant dans ses comportements affectés néanmoins par la personnalité de ses dirigeants. » (p. 145)

Chapitre 10- mise en œuvre de la stratégie

Ce chapitre prolonge l'approche behavioriste du chapitre précédent :

« Le « signal » qui déclenche l'analyse stratégique se produit de manières différentes selon la situation de l'entreprise et l'esprit de prévision de ses dirigeants . » (p. 146)

Pour ANSOFF, il n'y a pas de différence entre l'attitude de l'entreprise et celle de ses dirigeants. Elle peut être « immobiliste, planificatrice ou entreprenante ». (p. 146 et p. 147)

La description du processus stratégique est-elle descriptive ou normative ? A priori normative, mais cela n'est pas explicité. N'oublions pas que les preuves sont, dans le reste du livre, plutôt mises en avant sous un mode descriptif. Comme s'il allait de soi que les processus observés par Ansoff étaient les meilleurs. Mais peut-être le triomphe des grands groupes au sein desquels Ansoff a travaillé porte-t-il, à cette époque, à le croire ?

Ultime justification de la démarche heuristique : « Bien que la « théorie de la décision » ait fait couler beaucoup d'encre, elle n'offre guère de ressource pour effectuer un choix à vrai dire embarrassant,

étant donnés les incertitudes et les risques associés à de telles évaluations. » (p. 148)

Ansoff décrit ensuite un processus d'évaluation des projets que l'on peut qualifier de bureaucratique et tatillon. Son but semble être implicitement de limiter le nombre de projets lancés.

Cf. Schéma p. 153

Puis il passe à la « planification d'ensemble ».

« C'est parce que leurs dirigeants ne s'intéressent pas comme ils le devraient aux décisions stratégiques qu'ils ne cherchent pas à les planifier. » (p. 155)

« La planification ne sera un instrument de direction efficace que si les attributions de responsabilité et d'autorité en matière de budgets sont bien nettes. » (p. 156)

3 – Remarques

cf. section 2- de la présente monographie

cf. monographie du document [**118**]

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Ambiguïté Description / Prescription	
Concepts	Synergie, diversification, aptitude	<ul style="list-style-type: none"> -Réduction – visualisation (ch.2) -Stratification (ch. 1, 5) -Réduction catégorématique binaire / ternaire (p. 162) -Energétisme (cf. « Attention des dirigeants) -Cybernétisme socio-politique -Penrose -Micro-économie classique (opposition)
Théories		

[186] - « L'avenir des rapports entre les entreprises nationales et les états nationaux »

Références

N° répertoire biblio : **[186]**

Titre : L'avenir des rapports entre les entreprises nationales et les états nationaux

Auteur : Jacques Houssiaux

Date : octobre 1970

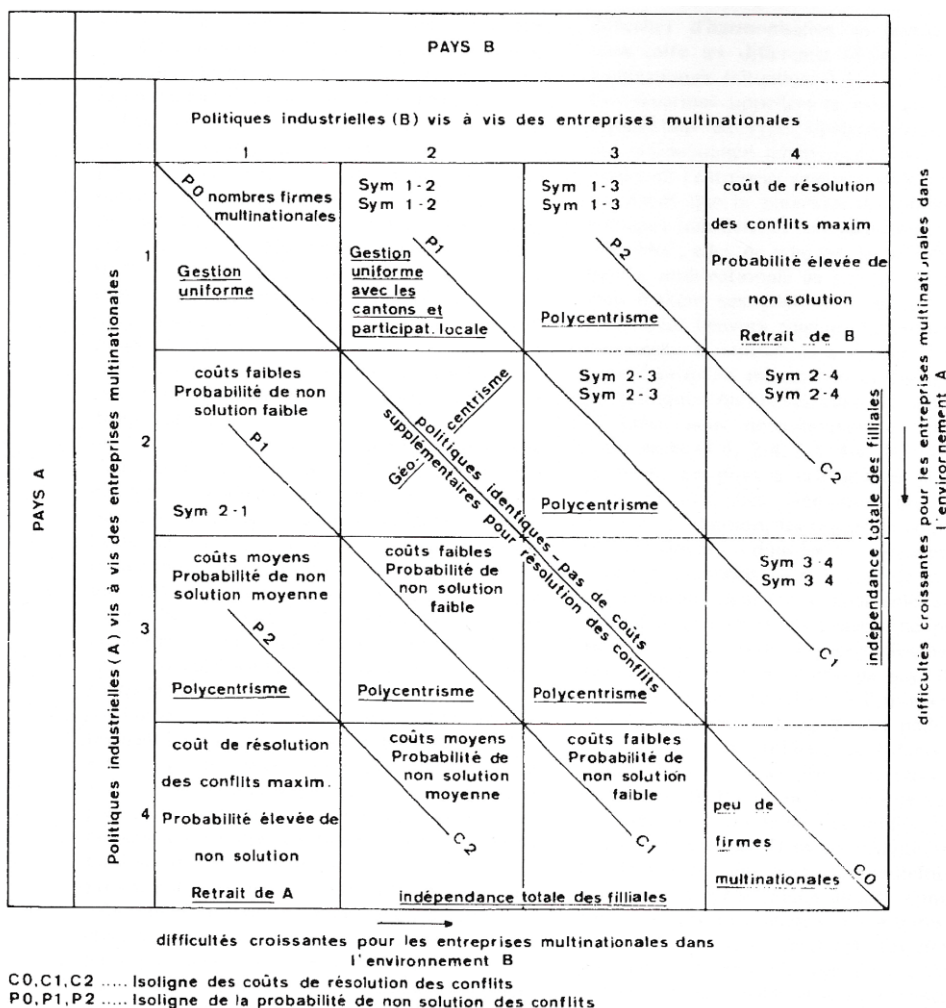
Editeur / Revue : Analyse & Prévision

2 – Résumé / idées clés

Bien qu'il ne s'intitule pas comme stratégique, cet article mérite de faire partie du corpus étudiée. En effet, il aboutit à une typologie des stratégies de multinationalisation que doivent adopter les entreprises, en fonction de l'homogénéité des politiques industrielles des Etats où elles sont implantées ou projettent de le faire.

Le développement de l'exposé s'effectue en trois temps :

1°) Exposé d'un schéma bidimensionnel (« tableau I) décrivant les politiques à adopter par la multinationale en fonction des politiques industrielles adoptées respectivement par les Etats d'un pays A et d'un pays B. On peut dire que ce schéma prend une valeur « canonique », dans la mesure où il va générer l'ensemble des politiques possibles dans des configurations à Etats plus nombreux, et leur déclinaison à des dimensions particulières des politiques industrielles :



Plus on s'éloigne du coin haut gauche du tableau, plus les politiques industrielles sont globalement défavorables. Plus on s'éloigne de la diagonale principale, plus la divergence entre les politiques industrielles respectives des pays A et B est forte. En fonction de ces deux grandeurs « construites » sur le tableau, Houssiaux établit une catégorisation des situations de divergence / sévérité : d'où un certain nombre de cases qui appartiennent à la même catégorie (hors effets de symétrie du tableau). A chaque catégorie de situation divergence / sévérité correspond une politique de multinationalisation déterminée, comme le résume son tableau n°3 :

TABLEAU III
Type des stratégies suivant les divergences entre politiques industrielles

LISTE DES SITUATIONS	TYPE D'ORGANISATION RETENUE
1 - 1	— gestion uniforme ; centralisation ; <i>ethnocentrisme</i> ,
2 - 1, 2 - 2, 1 - 2	— gestion uniforme avec exception ; centralisation avec réseaux d'information : <i>géocentrisme</i> ; direction centrale cosmopolite,
1 - 3, 2 - 3, 3 - 3, 3 - 2, 3 - 1	— gestion décentralisée avec information et sous-contrôle des résultats ; <i>polycentrisme</i> ; faible importance du centre de décision multinationale qui est cosmopolite,
1 - 4, 2 - 4, 3 - 4, 4 - 4, 4 - 3, 4 - 2 et 4 - 1	— peu d'entreprises multinationales ; <i>indépendance totale des filiales</i> ; absence d'un centre multinational de contrôle ; développement des <i>intérêts minoritaires et des associations</i> .

On remarquera que la recommandation est d'une lecture simple : la multinationale doit adopter une mode d'organisation d'autant moins intégré que le degré de divergence entre les politiques nationales est élevé.

2°) Application à n pays - L'importance canonique de ce schéma à deux pays est illustrée par l'application des mêmes catégories de solutions (mais combinées), dans un exemple à 25 pays diversement répartis sur l'échelle de sévérité des réglementations :

		nombre de pays suivant ces politiques	type de stratégie et extension de l'entreprise			
			gestion uniforme	géocentrisme	polycentrisme	intérêts minoritaires
types de politiques industrielles par ordre de sévérité croissante	1	12	oui	oui	non	non
	2	8	non (peut-être)	oui	oui	non
	3	5	non	non (peut-être)	oui	oui
	4	10	non	non	non (peut-être)	oui
stratégies possibles	a			x		x
	b		x			x
	c			x		

Stratégie a : géocentrisme de principe, plus des intérêts minoritaires et filiales indépendantes dans certains pays

Stratégie b : ethnocentrisme de principe, plus intérêts minoritaires avec indépendance des filiales dans certains pays

Stratégie c : polycentrisme

3°) Application du schéma canonique à un « aspect concret » des politiques industrielles : la législation antitrust.

L'application se focalise sur le cas encore plus restreint de l'analyse du problème des fusions et concentrations d'entreprise.

3 – Remarques

Le tableau canonique de J. Houssiaux ne constitue pas une « matrice » proprement dite. Dans le cas d'une matrice en effet, deux grandeurs différentes sont portées à chaque dimension du tableau pour en visualiser une combinatoire non redondante de valeurs. Ici au contraire, le tableau s'obtient par dédoublement d'une même grandeur (la « sévérité » étatique) sur deux dimensions du tableau. D'où la symétrie de ce dernier par rapport à la diagonale principale. A lui seul un triangle demi-tableau serait suffisant pour exposer l'ensemble de l'information ici contenue. L'utilisation de l'espace papier est donc non optimale.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

I - Les Objets et leur formation

L'objet de l'article est double : il s'agit d'une part des politiques industrielles nationales et d'autre part des organisations des firmes multinationales.

L'objet *politique industrielle* relève de la définition suivante : « un ensemble d'objectifs, d'instruments et de mesures retenus par les centres de décision responsables, dans l'intérêt des divers groupes sociaux qui constituent la population du pays, dans les domaines concernant la production et la distribution de biens et de services, à court et à long terme. » (p. 659) Il est remarquable que l'État ne soit ici qu'un agent parmi d'autres de cette politique, tels que « groupes de pression, organismes privés ou entreprises. »

Deux catégories de politique industrielle sont définies : les « politiques industrielles d'encadrement » d'une part et les « politiques industrielles d'intervention » d'autre part.

Ces politiques font l'objet d'une métrique appelée « sévérité ». (P. 660), sans définition précise.

Les conditions de formation de cet objet ne peuvent que se deviner. Le tableau suivant récapitule cette tentative :

Surfaces d'apparition	Surfaces / instances de délimitation	Surfaces / grilles de spécification
Etat et « corps intermédiaires » (syndicats, associations, « lobbies »)	Droit	Mouvements de concentration, droit du travail, fiscalité
	Economie industrielle	
Relations discursives entre instances d'émergence, de délimitation et de spécification		
NA	NA	NA
NA		

L'objet « organisation de la multinationale » contient quatre grandes espèces exposées plus haut : gestion uniforme / ethnocentrisme, géocentrisme, polycentrisme, indépendance totale. Les conditions de formations sont ici à nouveau relativement triviales et implicites :

Surfaces d'apparition	Surfaces / instances de délimitation	Surfaces / grilles de spécification
Ensemble des firmes « multinationales »	Droit, règles internes	Statuts de firmes et filiales
		Organigrammes et Définitions de fonction
	Histoire interne de l'entreprise : consultants, universitaires, journalistes	Processus quotidiens de fonctionnement : modes invariants de décision, transferts financiers, carrières, etc.
Relations discursives entre instances d'émergence, de délimitation et de spécification		
NA	NA	NA
NA		

II – Les conditions d'énonciation et leur formation

1°) Statuts des locuteurs

Jacques Houssiaux parle ici en tant que scientifique qui s'aventure à un essai de réflexion libre mais structurée dans une revue de prospective. On n'est donc pas dans le cadre d'une publication scientifique à laquelle seraient opposables les réfutations usuelles de ses pairs.

2°) Emplacement institutionnels

C'est l'ambiguïté de cet emplacement qui permet probablement à l'auteur de risquer une théorie aussi magistrale, simple mais difficile à quantifier et instrumentaliser. En effet, si le statut de la revue lui permet de s'inscrire dans un registre conjectural, sous une forme d'essai plus que de compte rendu scientifique (« cette note essaiera de rapprocher les deux points de vue [sur la constitution des multinationales] », p. 657), c'est bien l'autorité du « professeur Houssiaux » qui est mise en avant pour appuyer, dans l'introduction, la valeur de l'article.

3°) Position perceptive / informative du locuteur

Houssiaux se positionne en synthétiseur / classificateur d'informations répertoriées par d'autres auteurs. Il se situe résolument dans un réseau d'informations américaines, ses citations comme les conditions de réalisation de cette étude (séjour à l'université du Michigan) en témoignent.

III – Les concepts et leur formation

1. Formes de succession

1.1 Ordonnance des séries énonciatives

La séquence de construction du modèle d'explication / prévision est la suivante :

A – construction d'une modèle de corrélation canonique politique industrielle X organisation de multinationale.

1°) Description de la dimension génératrice « politique industrielle » et spécifications

2°) Dédoublément de cette dimension en un tableau matriciel symétrique

3°) Construction de catégories diagonales sur ce tableau : « isolignes » de coûts de résolution des conflits, coïncidant avec les isolignes de probabilité de non-solution des conflits.

4°) Repli de la dimension génératrice « organisation de la multinationale » sur ces catégories diagonales : la dimension « organisation » fait l'objet d'une catégorisation qui coïncide avec les catégories diagonales de la dimension « politique industrielle. »

B – Déploiement du modèle canonique à des généralités plus complexes (plus de deux pays)

C – Application du modèle à des sous-dimensions particulières de chaque dimension génératrice :

Dimension « politique industrielle » -> Législation antitrust

Dimension « organisation de la multinationale » -> Mouvements de concentration

En résumé, il s'agit de la construction d'un outil de modélisation le plus générique possible, mais sans développement d'un dispositif d'observation et de réfutation

1.2 Types de dépendance des énoncés

On est sans ambiguïté dans un schéma de déduction du général (modèle) au particulier.

1.3 Schémas rhétoriques

Cette manière de baliser les possibles par une catégorisation ouverte jusqu'aux extrêmes s'inscrit tout à fait dans les schémas rhétoriques de la prospective.

2. Formes de coexistence

On est d'un bout à l'autre dans les débats classiques de l'économie industrielle : politiques de états, jeux de pouvoirs entre unités actives diverses, pouvoir de monopole, législations antitrusts. La notion de « coûts de résolution des conflits » semble annoncer l'émergence ultérieure du concept de « coûts de transaction ». Les incursions d'autres domaines de savoir ou de pratiques semblent indétectables.

3. Procédures d'intervention

3.1 Techniques de réécriture

Le procédé diagonal d'écriture en tableau a été décrit plus haut

3.2 Méthodes de transcription des énoncés selon une langue plus ou moins formalisée et artificielle

On assiste ici en direct à la construction d'une terminologie associée à la construction du tableau canonique. A partir d'une catégorisation arbitraire des politiques industrielles étatiques, l'auteur utilise l'espace créé par le tableau pour nommer un certain nombre de lieux de celui-ci.

3.3 Modes de traduction du quantitatif en qualitatif et réciproquement

On ne peut qu'être ici frappé par la puissance d'un petit groupe de mots apparemment anodins utilisé par l'auteur p. 660 : « une classification des politiques industrielles en quatre classes, selon l'attitude de ces politiques vis-à-vis des entreprises multinationales, par **ordre de sévérité croissante.** » C'est l'introduction **axiomatique** d'un tel ordre qui permet de générer l'ensemble de l'édifice, en une subreptice traduction du qualitatif en quantitatif et même en métrique.

3.4 Moyens utilisés pour faire croître l'approximation des énoncés et raffiner leur exactitude

La magie métrique du tableau matriciel permet à l'auteur de calquer le définition de quatre modes d'organisation des multinationales sur la catégorisation des politiques industrielles avec une force d'évidence qui masque à première vue le flou des définitions adoptées.

Zone du tableau	Catégorie d'organisation	Description
Case 1-1 (1 ^e diagonale)	Gestion centralisée et	Pas de définition

	ethnocentrique	
Cases 2-1, 2-2 et 1-2 (2 ^e diagonale)	Gestion géocentrique	« forme de gestion relativement centralisée mais avec concertation entre les unités périphériques et le centre et avec participation des cadres de la périphérie à l'équipe de direction »
Cases 3-1, 3-2, 3-3, 2-3, 1-3) (3 ^e diagonale)	Organisation polycentrique	« une indépendance relativement élevée aux filiales locales. »
Cases 1-4, 2-4, 3-4, 4-3, 4-3, 4-2, 4-1 (fin du tableau)	Indépendance totale ou absence	« Indépendance poussée des filiales, association minoritaire avec des entreprises du pays destinataire, prises de participation minoritaires de la société-mère dans les filiales locales. »

3.5 Manière dont on délimite à nouveau le domaine de validité des énoncés

NA

3.6 Manière dont on transfère un type d'énoncé d'un champ d'application à un autre

NA

3.7 Méthodes de systématisation de proposition

Etablissement d'une forme canonique qui s'impose par la force de sa géométrie, puis extrapolation aux cas à n pays

3.8 Méthodes de redistribution d'énoncés dans un nouvel ordre systématique

NA

[187] - « Sur les méthodes de planification dans les grandes entreprises américaines »

Références

N° répertoire biblio : **[187]**

Titre : Sur les méthodes de planification dans les grandes entreprises américaines

Auteur : G. BRAC de la PERRIERE

Date : septembre 1970

Editeur / Revue : Analyse & Prévision

2 – Résumé / idées clés

Cet article n'est aucunement producteur d'idées mais se veut uniquement un compte rendu des mouvements en cours aux États-Unis, à l'interface des mondes académique et économique.

A ce titre, il ne prend de valeur dans notre étude que comme un **témoignage du processus d'importation des idées américaines dans le monde du management français.**

Voici la liste des observations et idées américaines dont fait part l'auteur :

1°) Distinction entre « planification stratégique » et « planification de gestion » par R. Anthony

2°) comparaison entre l'osmose américaine entreprises universités (« coopération permanente entre les entreprises et les Universités » p. 36) d'une part et la situation française d'autre part.

3°) Nécessité d'utiliser « dans les entreprises elles-mêmes des méthodes appliquées jusqu'ici principalement à l'échelle de l'économie nationale. » (Harvard)

4°) Cycle de vie de la planification dans les grandes entreprises (en quatre stades) (Stanford)

5°) Remise en question de la validité de la planification pluriannuelle : a) coût de la démarche; b) rigidité induite par la planification ; c) rôle inhibiteur pour la créativité et l'innovation (Harvard)

6°) Distinction entre planification stratégique et planification pluriannuelle (R. Anthony)

7°) Concept (sic) de planification stratégique *vs* planification budgétaire (Boston Consulting Group).

Le compte rendu d'idée n°7 est illustré par un tableau :

	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	PLANIFICATION BUDGÉTAIRE
<i>Objet</i>	Un problème à la fois.	Toute l'organisation pendant 1 période déterminée.
<i>Procédure</i>	Non formalisée, irrégulière.	Cyclique et formalisée.
<i>Type d'informations utilisées</i>	Informations à la demande, principalement sur l'environnement extérieur.	Informations principalement d'origine interne.
<i>Personnes concernées</i>	Direction générale.	Directions opérationnelles
— Niveau	Très petit nombre.	De nombreux directeurs à tous niveaux.
— Nombre		
<i>Résultat</i>	Définition d'orientations stratégiques.	Action à prendre dans le cadre de stratégie.

3 – Remarques

Il est remarquable de constater que les idées 1°, 4°, 6°) et 7°) sont en **forte contradiction avec la pensée d'ANSOFF** (pour qui la stratégie doit être un processus systématique et permanent), pourtant d'ores et déjà répandue au moment de la publication de cet article, **sans que cet auteur ou ses idées soient jamais cités** ici. Le fait qu'un tel amateurisme puisse trouver sa place dans une revue comme *Analyse & Prévision* illustre une fois de plus le caractère dépendant et vassal de la pensée managériale française de l'époque. Un compte rendu de séminaire d'été à Harvard vaut apport au débat d'autorité en France.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

NA

[106] - « Recherche d'une typologie des entreprises... »

Références

N° répertoire biblio : [106]

Titre : Recherche d'une typologie des entreprises face au développement

Auteur : C. BIJON, Ingénieur en chef à Cégos Innovation et Développement

Date : mars 1971

Editeur / Revue : Hommes et Techniques, N°317

2 – Résumé / idées clés

Voici un article remarquable, tant par son contenu que par sa facture, qui paraissent excessivement « modernes » et annoncent les matrices anglo-saxonnes des années 1970, malgré quelques divergences de concept.

L'auteur élabore une **théorie du bon choix stratégique fonction des capacités de croissance respectives de l'entreprise et de ses marchés**. L'ensemble se visualise dans un « espace à deux dimensions » divisé en six secteurs, qui nécessite un minimum d'agilité mathématique pour être aisément manipulé.

Pour construire cette sorte de « matrice » l'auteur définit trois grandeurs, dont la dernière s'avère plus difficilement objectivable que les deux premières :

- a) « le taux de croissance de l'entreprise (*tr*) », « c'est-à-dire de son chiffre d'affaires hors taxes »
- b) « le taux de croissance du marché (*tm*) ». Si l'entreprise est très diversifiée « on sera obligé de raisonner indépendamment sur chaque département d'une telle entreprise ». (p. 224)
- c) « le taux de croissance équilibré (*te*), c'est le taux de croissance le plus élevé que l'entreprise puisse se permettre sans modifier la structure fondamentale de son bilan. » Il est « fonction de son cash-flow, de sa capacité à négocier des emprunts sur le marché financier, et du choix judicieux d'investissements producteurs de chiffre d'affaires. » (p. 224) Les notions actuelles de gestion de trésorerie et de *gearing* permettent aisément de comprendre la validité de cette notion, même si sa

détermination détaillée peut se faire de différentes façons. L'auteur renvoie quant à lui à un ouvrage des Editions *Hommes & techniques* pour une définition détaillée de ce « taux d'équilibre ».

La position de l'entreprise (ou du département de l'entreprises diversifiée) sur ces trois grandeurs est visualisée dans un plan (te/tr) x (te/tm) .

Selon que l'entreprise croît plus ou moins vite que son marché, elle se situera dans l'une ou l'autre des moitiés diagonales de ce plan :

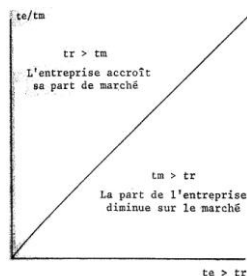


Figure 1. — Taux de croissance de l'entreprise comparé à celui du marché.

De même, selon que la croissance de l'entreprise (tr) excède ou non ses capacités financières (te), elle se trouvera à droite ou à gauche de la médiane ($te/tr = 1$) :

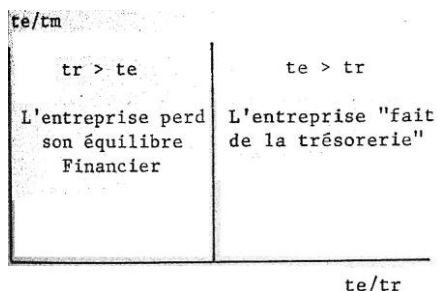


Figure 2. — Taux de croissance de l'entreprise comparé à ses possibilités financières.

En combinant ces deux divisions du plan, Bijon en arrive à une interprétation encore plus fine du couple de valeurs $(te/tr, te/tm)$:

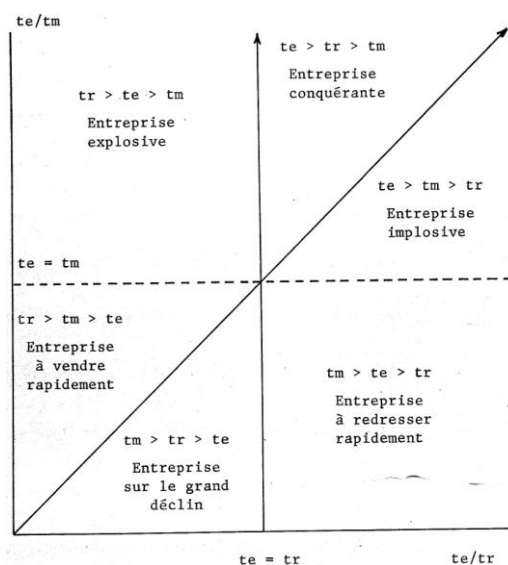
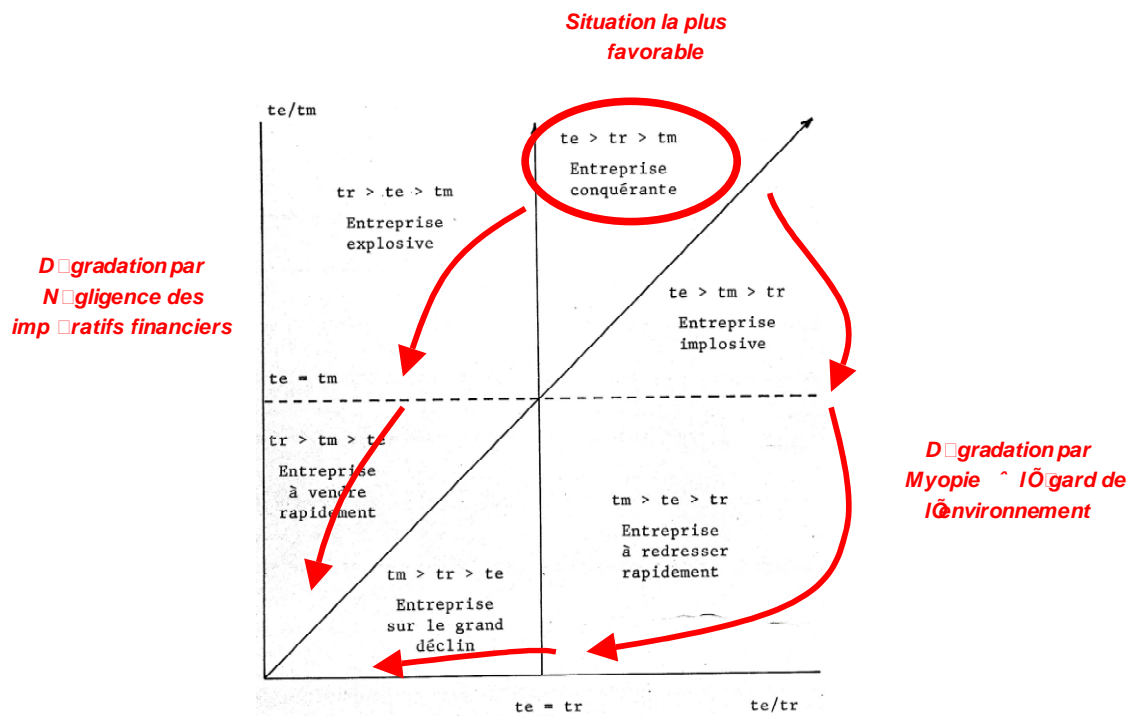


Figure 3. — Les six inéquations possibles.

La situation la plus favorable pour l'entreprise est celle de « l'entreprise conquérante », visualisée par le secteur $te > tr > tm$.

Cette situation peut se dégrader selon deux directions, liées chacune à un type d'erreur de management : a) la « myopie à l'égard de l'environnement », par laquelle l'entreprise, croissant moins vite que le marché, finit par dégrader sa capacité de croissance de façon dramatique (parcours effectué sous la diagonale principale) et b) la « négligence de impératifs financiers », par laquelle une crise de croissance mène également l'entreprise à une situation financière délicate. Dans cette approche les dynamiques d'entreprises suivent un parcours visualisable sur le tableau (Bijon n'a pas effectué cette visualisation dans l'article) :



Bijon conclut par une délimitation des conditions de diversification profitable, pour toute entreprise ; « Hors de l'entreprise conquérante ($te > tr > tm$), la diversification est difficile si elle n'est pas liée à une thérapeutique qui mettra la firme dans cette situation. » (p. 226)

3 – Remarques

1°) Une « matrice BCG » à la française

La comparaison de ce dispositif décisionnel avec la matrice BCG s'impose. Bien que les grandeurs mises en jeu, ainsi que les mécanismes économiques sous-jacents diffèrent de façon non négligeable, les résultats d'utilisation de chaque dispositif ne seraient probablement guère différents.

Regardons tout d'abord les différences :

Du point de vue des grandeurs calculées, la matrice BCG croise des taux de croissance de parts de marché et des parts de marché relatives. Ces grandeurs peuvent paraître exclusivement construites sur des données visibles de l'extérieur de la firme, indépendantes de sa structure financière, de son management, etc., tandis que l'espace Bijon croise des taux de croissance rapportés à une grandeur (*te*) clairement dépendante de la structure bilancielle de la firme.

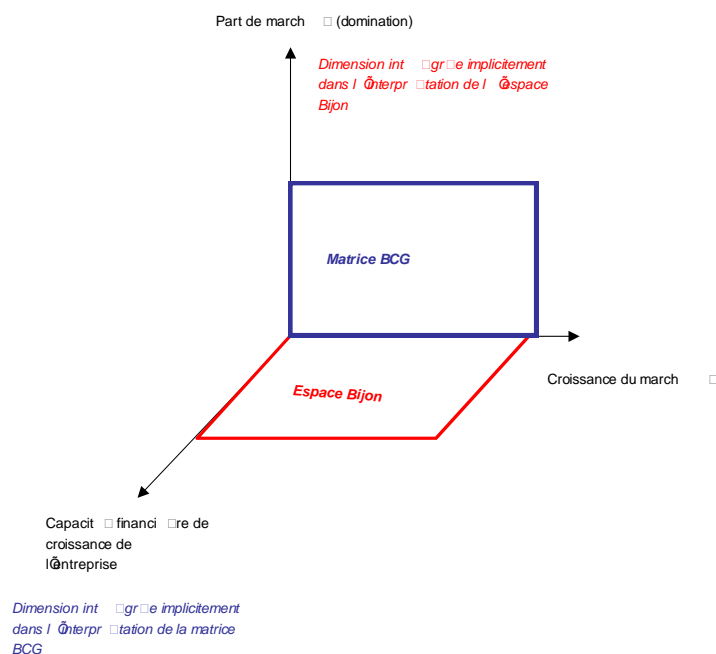
Les autres différences (scission de l'espace en 4 secteurs au lieu de 6, utilisation pour un portefeuille non explicite pour l'espace Bijon) paraissent mineures en comparaison de celle-là.

- Les points communs sont également non négligeables :

Les valeurs prévisionnelles des deux outils sont très voisines : dans les deux cas en effet, il existe une tendance naturelle à la dégradation, visualisable comme un parcours dans l'espace matriciel.

C'est enfin l'examen des **lois économiques sous-jacentes aux deux schémas qui nous livre leurs liens de proximité les plus profonds**. En effet, d'un côté la matrice BCG n'a de pertinence économique que parce qu'elle est l'expression d'une loi de maturité des secteurs industriels, elle-même fondée sur une interprétation de la « courbe d'expérience » : plus un secteur mûrit et plus une part de marché dominante est nécessaire pour qu'une activité sur ce secteur soit source nette de *cash flow*. D'un autre côté, l'espace Bijon n'a lui-même de valeur prédictive que si l'on réactualise en permanence la valeur du taux d'équilibre (*te*), qui est une mesure de la capacité d'une activité à fournir plus de capital qu'elle n'en consomme pour sa propre croissance. Malgré l'absence de loi de maturité explicite dans la justification du modèle, la présence de la grandeur (*te*) garantit sa prise en compte, pour le cas où elle s'avérerait valable. L'espace Bijon repose donc sur des hypothèses moins fortes que la matrice BCG et s'avère de portée plus générale. On pourrait donc dire que la différence essentielle entre les deux schémas est une différence de présentation : tandis que la matrice BCG n'intègre les ressources économiques de l'entreprise que de façon implicite, à travers les lois d'équilibre de portefeuille qui commandent son interprétation, l'espace Bijon fait apparaître explicitement ces caractéristiques internes dans les coordonnées de l'espace. Inversement, la nécessité de ne pas « être en retard sur le marché » est, dans le cas Bijon, implicitement présente dans l'interprétation des régions de l'espace et, dans le cas BCG, plus explicite sous la forme de l'une des deux grandeurs délimitant la matrice : la part de marché relative.

On a donc deux sections d'une même modèle économique tridimensionnel de décision stratégique, fondé sur le repli de trois grandeurs continues et extensives l'une sur l'autre : une croissance de marché, une part de marché et une capacité financière de croissance.



2°) Pourquoi une floraison de « matrices » ?

L'écllosion de la matrice BCG Outre-Atlantique est approximativement contemporaine de l'article de Bijon. Il n'est donc pas exclu que l'on soit ici une fois de plus confronté à une opération clandestine d'importation d'idées américaines avant leur édition en langue française, opération dont sont coutumiers les consultants français depuis l'Après-guerre. Toutefois, les informations disponibles ne permettent pas de confirmer à coup sûr cette hypothèse ; en outre, par rapport à l'outil américain, la transformation française opérée est d'importance. On n'est donc pas exclusivement en rente d'importation d'idées américaines, mais aussi en production locale.

Il paraît plus pertinent de se demander à ce stade quelles sont les raisons du succès de dispositifs décisionnels à présentation matricielle, sachant que cette disposition n'est évidemment pas rendue nécessaire par la nature du modèle économique utilisé (puisque l'on est face à des sections d'un modèle au moins tridimensionnel).

Une hypothèse pourrait être formulée : l'éclosion des matrices est le fruit de la rencontre entre un besoin rhétorique et une possibilité logistique. Du côté du besoin rhétorique, l'intérêt d'une représentation matricielle consiste à utiliser les deux dimensions de l'espace pour véhiculer un sens, à s'appuyer donc sur une opération cognitive plus immédiate chez l'interlocuteur que l'interprétation d'un texte monodimensionnel par nature. Du côté de la possibilité logistique, ce passage de l'épigramme au calligramme ne peut se répandre qu'à partir du moment où s'est généralisée l'utilisation de supports de présentation et de dispositifs de reproduction des documents adéquats : transparents, tableaux de papiers, photocopieurs, etc., ce qui correspond approximativement à la fin des années 1960.

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 3-

5 – coordonnées archéologiques

I - Les Objets et leur formation

L'objet principal est la décision d'allocation des ressources financières de l'entreprise en vue de son développement. Les taux de croissance tr , tm et tc sont l'autre domaine d'objet replié sur le premier pour donner naissance à l'espace Bijon.

Les conditions de formation de ces objets ne se laissent inférer que de manière indirecte.

Surfaces d'apparition	Surfaces / instances de délimitation	Surfaces / grilles de spécification
Marché de revente / achats des entreprises, banques.	Science du management Comptabilité, gestion de trésorerie Théorie de la croissance des entreprises	Structure du haut de bilan Analyse de trésorerie Historique des ventes Marketing
Relations discursives entre instances d'émergence, de délimitation et de spécification		
XXX	XXX	XXX
XXX		

II – Les conditions d'énonciation et leur formation

1°) Statuts des locuteurs

Bijon parle comme un clinicien connaisseur des équations fondamentale de l'équilibre physiologique de l'entreprise. Il s'agit, avec une recours fréquent à des tropes médicaux (« chirurgien face au blessé grave », « thérapeutiques de redressement » p. 226), de discerner le caractère normal ou pathogène de la croissance de l'entreprise.

2°) Emplacement institutionnels

Cabinet conseil qui se veut une référence en matière de formation à la gestion.

3°) Position perceptive / informative du locuteur

L'auteur se veut essentiellement prescripteur. On est tout à l'opposé des interdits universitaires de l'époque. La séquence observation est escamotée : on est dans une démonstration apodictique qui vaut par elle-même.

III – Les concepts et leur formation

1. Formes de succession

1.1 Ordonnance des séries énonciatives

On est clairement dans une démarche analytique d'établissement d'un espace dont les dimensions sont construites une par une, puis de construction pas à pas d'une topographie sur la base canonique ainsi construite. Les typologies de situations d'entreprises et les décisions qui en découlent sont déduites automatiquement de l'espace général construit en premier lieu.

1.2 Types de dépendance des énoncés

Déduction linéaire.

1.3 Schémas rhétoriques

Pas d'application à des cas particuliers : on en reste aux deux premières étapes du schéma rhétorique utilisé par Houssiaux *in* [186].

2. Formes de coexistence

2.1 Champ de présence

On admet ici la nécessité pour une entreprise de croître, dans le respect d'un principe d'utilisation maximal mais raisonnable des ressources de l'entreprise. L'économie industrielle « ressource orientée » de Penrose est une fois de plus reprise comme prémisse implicite à la démonstration.

2.2 Champ de concomitance

Matrice BCG, probablement.

2.3 Domaine de mémoire

On assiste ici à un remarquable jeu de bascule entre deux domaines de métaphores : lorsqu'il s'agit de décrire des situations d'entreprise très favorables ou plutôt favorables, des métaphores guerrières sont utilisées : « conquête », « agressivité ». lorsqu'il s'agit de parler d'entreprises en difficultés, on passe à un registre médical : « mal », « malade », « chirurgien », « choc opératoire », etc. Ce registre médical sert de confirmation analogique à la nécessité d'opérer pour l'entreprise des choix à première vue destructeurs (cessions d'actifs, de personnel, etc.) ;

3. Procédures d'intervention

3.1 Techniques de réécriture

Il a déjà été développé sur l'utilité d'une réécriture en surface à deux dimensions de notions d'économie industrielle identiques à celles d'E.T. Penrose.

3.2 Méthodes de transcription des énoncés selon une langue plus ou moins formalisée et artificielle

Langage mathématique niveau Brevet des collèges.

3.3 Modes de traduction du quantitatif en qualitatif et réciproquement

La spatialisation du problème permet de visualiser des inégalités en régions du plan.

3.4 Moyens utilisés pour faire croître l'approximation des énoncés et raffiner leur exactitude

Aucune précaution particulière n'est prise du côté des effets de seuil entre régions du plan. Le seul dispositif qui s'en approche est le choix de parler de « situations-types » et non d'une entreprise en particulier.

3.5 Manière dont on délimite à nouveau le domaine de validité des énoncés

NA

3.6 Manière dont on transfère un type d'énoncé d'un champ d'application à un autre

NA

3.7 Méthodes de systématisation de proposition

C'est l'établissement d'une typologie générale fondée sur des ratios économique-financiers qui permet de décrire l'univers de décisions le plus contrasté possible.

3.8 Méthodes de redistribution d'énoncés dans un nouvel ordre systématique

NA

[105] - « La responsabilité du développement dans les entreprises »

Références

N° répertoire biblio : [105]

Titre : La responsabilité du développement dans les entreprises

Auteur : C. BIJON

Date : janvier 1971

Editeur / Revue : Hommes et techniques

2 – Résumé / idées clés

Ce remarquable document est la première production de consultant à faire preuve d'une **parfaite compréhension des méthodes développées par Ansoff** dans *Corporate Strategy* (trad. Française [96]), reprises ici avec un systématisme encore plus fort que celui d'Ansoff.

Sous un vocabulaire légèrement différent, Bijon reprend en effet les différentes étapes d'élaboration d'une stratégie décrites par ANSOFF, tout en recourant à une désormais incontournable visualisation bidimensionnelle qui lui permet d'en accroître le systématisme.

Nous reprenons ci-dessous son tableau de visualisation, en y adjoignant les clés de transposition avec l'ouvrage d'ANSOFF :

	<p style="color: red;">Clé de transposition à →</p>		<p style="color: red;">Détermination des objectifs</p>	<p style="color: red;">Détermination de la stratégie</p>	<p style="color: red;">Mise en oeuvre</p>
<p><i>Démarches successives</i> Elaborer :</p> <p><i>Etapas de la décision</i></p> <p>↓</p>	<p><i>I</i> <i>La stratégie d'orientation</i></p>	<p><i>II</i> <i>La stratégie d'attaque</i></p>	<p><i>III</i> <i>Le programme d'action</i></p>	<p><i>IV</i> <i>Le budget</i></p>	
A. <i>Système de cohérence</i>	Ecarts stratégiques.	Cahier des charges.	Projet stratégique.	Plan d'action de conquête.	
B. <i>Recherche et évaluation d'actions possibles.</i>	Etude de l'entreprise et des problèmes de son environnement.	Recherche des opportunités	Définition des produits : * Plan de marketing; * Mise au point en laboratoire.	Marketing de lancement : * Plan des investissements; * Besoins de trésorerie; * Gamme de fabrication; * Etc...	
Précisions apportées :	Niveau des performances recherchées : * Volume; * Taux de croissance; * R/CI; * Degré de diversification; * Synergies; * Etc...	Segments judicieux : * Concurrents; * Synergies avec produits actuels; * Vecteurs à utiliser (licence-acquisition-innovation); * Résultats escomptables; * Etc...	Conditions de réussite dans le segment : * Défense technique et commerciale du produit (prototype); * Conditions de distribution. Apport du segment : * Volume; * R/CI; * Etc...	Opérations à conduire sitôt le feu vert obtenu : * Lancement sur le marché; * Construction d'usine; * Etc...	
C. <i>Décision : Validation (ou choix) du :</i>	<i>Cahier des charges du développement.</i>	<i>Projet stratégique.</i>	<i>Plan d'action de conquête.</i>	<i>Plan de lancement ou plan d'action tactique.</i>	

Au-delà de la description de processus, que Bijon appelle une *séquence*, deux caractéristiques de l'article sont à remarquer :

1°) la préoccupation pour un contrôle politique de la séquence stratégique, directement inspirée d'Ansoff et qui montre qu'il a parfaitement intégré cette préoccupation partagée par Ansoff

2°) la tentative de réappropriation de la démarche d'Ansoff dans le cadre de références culturelles françaises

3°) le caractère masqué de certaines références à Ansoff, qui vise apparemment à renforcer le point 2°)

1°) la préoccupation pour un contrôle technocratique de la politique

Les considérations relatives aux phénomènes politiques internes à l'entreprise susceptibles de perturber la rationalité de la séquence stratégique est omniprésente dès la première phrase introductive de l'article : « l'entreprise qui cherche à diversifier ses activités connaît trop bien la petite guerre des services pour qu'il soit nécessaire d'insister longuement sur ce problème irritant » (p. 16)

D'où la nécessité de créer un « système de cohérence » (p. 17). Bijon estime qu'il faudra savoir tenir compte d'une certaine « logique de la décision » (p. 16). Il s'agit d'assurer « le déroulement régulier de la réflexion stratégique », « il faut quelqu'un pour suivre son cheminement » (p. 20). La nomination d'un directeur du développement répond à cette préoccupation, dont la mission sera double : « la recherche des opportunités et l'animation de l'ensemble des opérations » (conclusion de l'article p. 20)

2°) La réappropriation à la française

Le terme « séquence » est tiré du *Robert*, signale l'auteur p. 16.

Ansoff insiste dans son ouvrage sur le caractère non auto-dirigé de la décision stratégique et sur la nécessité d'organiser son déclenchement systématique. Bijon reprend cette idée en faisant appel à Montesquieu : « Percevoir la nécessité de décider, c'est avoir découvert une raison à la décision qui sera prise, « une raison qui détermine », « une raison d'intérêt », pour reprendre les termes mêmes de Montesquieu ». (p. 17)

3°) Le caractère masqué de certaines références à Ansoff

Un certain nombre de références à Ansoff sont explicites : référence à l'« approche en cascade » (p. 17), au terme de « contrainte ouverte » (p. 17).

D'autres références sont masquées :

Lorsque Bijon reprend les étapes de la décision de H. Simon (p. 16), il ne mentionne que l'ouvrage de ce dernier, sans signaler que c'est bien Ansoff qui l'a repris à son compte dans son propre ouvrage pour l'appliquer à la décision stratégique. La justification d'une diversification par « l'écart stratégique » (p 17) entre les résultats actuels de l'entreprise et ses ambitions est également reprise par Bijon sans qu'il soit signalé qu'il s'agit là encore d'une reprise d'Ansoff. Même chose pour la notion de « vecteur de croissance » (p. 18).

3 – Remarques

D'un côté, cet article est de grande valeur, tout autant par sa compréhension en profondeur des concepts d'Ansoff que par le systématisme supplémentaire qu'il y adjoint. D'un autre côté, on ne peut s'empêcher de constater le **procédé d'importation clandestine** auquel se livre l'auteur, en masquant par ses omissions qu'il s'agit à 90% d'un décalque de l'ouvrage d'Ansoff. Ce qui pour une publication scientifique ne serait pas déshonorant, puisque la valeur ajoutée est réelle mais précisément circonscrite, comme l'exige la science, a été ici masqué pour les besoins de la revue. Cela signifie-t-il qu'en matière de marketing, en 1971, il est préférable de s'afficher en penseur autochtone plus qu'en importateur d'idées américaines ?

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

cf. section 3- et cf. monographie [118]

[124] - « Les objectifs et la stratégie du développement »

Références

N° répertoire biblio : [124]

Titre : Les objectifs et la stratégie du développement

Auteur : Robert WILWERTZ

Date : février 1971

Editeur / Revue : Management France

2 – Résumé / idées clés

C'est ici un praticien (économiste de la société Formica) qui théorise ses méthodes, en reprenant explicitement les modèles que lui ont transmis les consultants de la CEGOS (équipe Bernard ZIMMERN). L'article s'inscrit parfaitement dans la ligne de celui de BIJON [106].

La structure de l'article est simple et limpide, au point que le titre lui-même l'explique déjà : une première partie est consacrée à la définition économique des objectifs de l'entreprise, tandis qu'une seconde partie expose les méthodes d'exploration de la stratégie destinée à permettre l'atteinte de ces objectifs. Enfin, l'article s'achève sur un court troisième paragraphe intitulé « les moyens ».

1- Les objectifs

L'auteur expose ici rapidement la théorie du « taux de croissance équilibrée » développée par ZIMMERN et citée auparavant par BIJON [106].

Cette théorie se repose sur deux équations formées à partir de ratios de gestion :

$$[1] \quad (\text{cash Flow}) / (\text{capitaux investis}) = (\text{cash Flow}) / (\text{chiffre d'affaires}) \times (\text{chiffre d'affaires}) / (\text{capitaux investis})$$

L'auteur fait remarquer ici que le dernier terme de l'équation correspond, au niveau de la comptabilité nationale, à la « formation brute de capital fixe. »

$$[2] \quad F/C \quad \text{où} \quad F = (\text{Cash flow net} - \text{dividendes} + \text{emprunts}) / (\text{chiffre d'affaires})$$

$$\text{et où} \quad C = (\text{accroissement des capitaux investis}) / (\text{accroissement du chiffre d'affaires})$$

F/C est le « taux de croissance possible de l'entreprise dans une structure d'équilibre dynamique, qui accorde l'expansion avec les possibilités d'investissement ».

Ce taux de croissance équilibré « caractérise l'entreprise, mais non son milieu ».

De façon analogue à Bijon, l'auteur explique ensuite que l'objectif de l'entreprise découle du décalage entre ce taux et celui du marché de l'entreprise : Si le marché croît trop vite pour l'entreprise, celle-ci doit s'efforcer de ralentir sa perte de taille optimum ; inversement, si le marché croît trop lentement, l'entreprise doit se diversifier et rechercher de nouveaux produits.

« Toute la politique de l'entreprise doit tendre à faire « coller » ce taux avec celui mesurant l'expansion de son marché. » (p. 53)

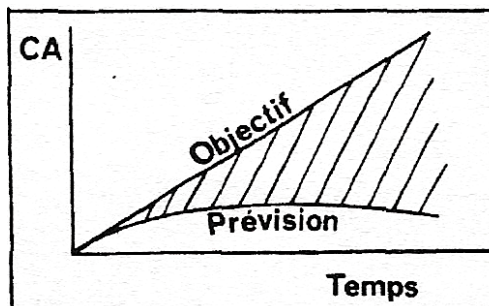
La nécessité de développer de nouvelles lignes de produits renvoie selon l'auteur à un **nouveau type de justification du rôle de l'entreprise dans la société** – il en appelle ainsi à « remettre peu ou prou en cause les vertus du système de concurrence par les prix, alors que la justification économique et sociale de l'entreprise s'incarne dans les satisfactions nouvelles qu'elle apporte au consommateur : **nous sommes dans l'ère de l'innovation.** » (p. 53)

2 – La stratégie

L'auteur traite ici exclusivement le cas de l'entreprise dont le marché ne croît pas assez vite, et qui doit rechercher de nouveaux produits pour nourrir son taux de croissance équilibré : « le plan prend toute sa valeur lorsque notre capacité de financement nous oblige à une diversification, lorsque l'expansion de nos marchés devient inférieure à notre potentiel de croissance ».

La diversification doit être planifiée « au moins 5 ans avant son échéance », délai nécessaire à la mise en oeuvre d'une stratégie. » (p ; 53)

De manière analogue à ANSOFF, la stratégie doit ici permettre de remplir « le gap laissé entre l'objectif de croissance et l'expansion des produits existants » :



L'auteur prend le soin d'exposer une méthode de recherche de diversification de type « territoire morphologique » classique : la « matrice de découverte ».

		produits	
		actuels	futurs
marchés besoins	actuels	1	2
	futurs	3	4

On retrouve, comme d'habitude, les deux dimensions interne et externe dans cette matrice. Il est intéressant de remarquer que l'auteur justifie de façon cohérente cette spatialisation du problème par une métrique fondée sur des considérations économiques quantifiables : « l'extension de notre recherche doit se faire avec **le minimum d'investissements nouveaux**, c'est-à-dire de préférence par un **glissement progressif** des techniques et des marchés, par **voisinage**. » (p. 54)

L'auteur cite enfin une série de critères de « voisinage » (relevant des « techniques », des « besoins » et des « marchés »), qui s'inscrivent dans la « matrice de découverte :

			Techniques	
			actuelles	voisines et futures
			maxi .. notes .. mini	
Besoins et Marchés	actuels	maxi	<i>intérêt décroissant</i>	
	voisins et futurs	notes		
		mini		

Le processus de recherche de produits nouveaux se fera par « association systématique entre les colonnes et les lignes. » (p. 54)

En effet, le produit peut être considéré comme « une correspondance matricielle entre une combinaison de techniques et une combinaison de besoins. » (p. 55)

3 – Les moyens

L'auteur traite ici non pas des moyens financiers, mais du caractère partiel, conjectural purement utilitaire des méthodes exposées. « Toute tentative de rationalisation est ici légitime, mais que les grilles de cotation et les évaluations sur les ordinateurs ne perdent pas de vue le bon sens...ou le génie ! » (p. 55)

3 – Remarques

cf. section 2-

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 2-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription	Consultant
Concepts	Concepts Ansoff / Bijon	Marqueurs de Bijon [106] et Ansoff [118], dont notamment : -Catégorisation bidimensionnelle -Stratification
Théories		

[101] - « La stratégie d'entreprise à long terme »

Références

N° répertoire biblio : **[101]**

Titre : La stratégie d'entreprise à long terme

Auteur : Jacques WANTY, Isi HALBERTAL, Raymond COLLARD

Date : 1971

Editeur / Revue : Dunod

2 – Résumé / idées clés

On a ici un ouvrage en apparence fort analogue à celui d'ANSOFF, qui traite des différentes étapes d'élaboration d'une stratégie d'entreprise et émet des préconisations en matière de processus de réflexion stratégique.

La teneur de l'ouvrage est néanmoins forte différente : autant l'ouvrage d'ANSOFF consiste en un déploiement systématique et cohérent d'un même jeu de grilles de lecture de l'entreprise, autant on a ici un catalogue hétéroclite de méthodes diverses puisées au sein de disciplines voisines, sans intégration des divers constituants. L'auteur s'est contenté de répartir les divers ingrédients rassemblés dans un ordre correspondant à celui des thématiques successivement adoptées au sein du processus stratégique qu'il recommande.

La modélisation même du processus, proposée en début d'ouvrage (p. 19) reflète cette absence de construction, par son absence de structuration en sous processus et par la non utilisation de l'espace pour générer du sens, au contraire de ce que fait ANSOFF :

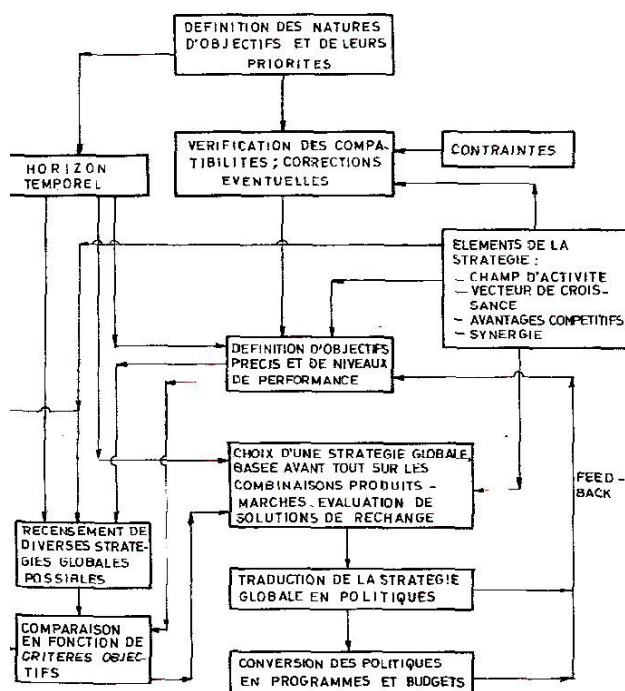


Fig. 1.3

Les chapitres successifs de l'ouvrage égrènent une série de succédanés de méthode LCAG ou de pensée d'ANSOFF :

Chapitre I – Nature et caractéristiques de la stratégie d'entreprise

Dans le chapitre I, les auteurs retracent l'irruption du terme « stratégie » dans le vocabulaire des écrits consacrés à l'entreprise. L'origine semble résider dans la théorie des jeux.

Après avoir opté pour la définition d'ANSOFF, les auteurs expliquent que : « Les caractéristiques essentielles d'une stratégie sont :

- La dialectique de l'entreprise avec son environnement économique, politique, technologique et social ;
- La prise d'options engageant l'avenir, voire l'avenir lointain ; il s'agit dans ce dernier cas de stratégie à *long terme* (long range coporate policy) ;
- Et donc la prise de décisions fondamentales, voire irréversibles, en présence d'une information forcément incomplète. » p. 8

[Dans la suite du chapitre, on retrouve l'ambiguïté habituelle des ouvrages consacrés à la stratégie : on ne sait jamais si l'on est dans le descriptif ou le normatif. Ici, on ne sait pas si les auteurs citent de façon neutre les idées de leurs confrères (surtout ANSOFF et TABOULET) ou s'ils s'engagent sur des idées qui leur sont propres]

Chapitre II – La prospective

[Il est intéressant de signaler ici que les auteurs, en exposant une dizaine de variables prospectives, se prononcent sur le fond, en donnant quelques orientations probables de ces différentes variables pour les années à venir, dessinant ainsi une sorte de cadre prospectif général dans lequel, en 1971, toute stratégie d'entreprise doit s'insérer. Cela leur permet aussi d'illustrer ce qu'ils entendent par « prospective ».]

En fin de chapitre, ils proposent une méthode générale d'intégration de la prospective à la démarche stratégique .

Il y a, enfin, quelque chose de splendide dans l'éclectisme culturel de la bibliographie de ce chapitre. On y trouve même *Les mots et les choses* de Michel Foucault ! Une attitude qui confirme la démarche générale de « pot pourri » adoptée par l'ouvrage.

Chapitre III – Stratégie d'entreprise et théorie des jeux

Après un exposé tout à fait standard sur les différentes notions et outils de la théorie des jeux, les auteurs présentent, en conclusion du chapitre, une combinaison originale d'outils prospectifs et de théorie des jeux :

« application aux hypermatrices prospectives ».

Chapitre IV – Théorie de la décision – arbres de décision ouverts

Là encore, simple exposé standard de la théorie des arbres de décision. En réalité, le vrai mérite de l'ouvrage tient à la clarté de l'exposé ; sa valeur est essentiellement (presque uniquement ?) pédagogique.

Chapitre V – La stratégie des grandes entreprises multinationales

On est plutôt là face à un exercice de journalisme répertoriant différentes variables à prendre en compte pour des entreprises européennes qui ont –ou souhaitent développer – des implantations à l'étranger. Aucune conséquence n'est tirée, ni en terme de contenu, ni en terme de méthode d'élaboration du plan stratégique de ce type d'entreprise. On parle tout au plus d'organisation (que déléguer à qui ?)

Chapitre VI – La stratégie des grandes entreprises nationales

« Nous entendons par grandes entreprises nationales les firmes qui ont atteint leur « taille critique », c'est-à-dire le seuil de capacité au-delà duquel leur rentabilité est acquise, à l'intérieur même des frontières du pays où elles se sont développées. » p 205

Dans ce chapitre, les auteurs exposent quelques outils intellectuels de créativité au sein du § consacré aux produits.

Chapitre VII – La stratégie des petites et moyennes entreprises

« La caractéristique essentielle d'une moyenne ou d'une petite entreprise est, en dehors de toute définition légale ou statistique, une capacité de production ou une activité inférieure à la taille critique permettant la production rentable de produits de masse non différenciés. » p. 232

« La vocation d'une moyenne et, a fortiori, d'une petite entreprise peut être triple :

- La très haute spécialisation dans une activité impliquant une originalité indiscutable, au moins sur certains points, et qui n'exige pas une taille critique élevée pour être rentable ; tel est le cas d'entreprises produisant des spécialités pharmaceutiques par exemple ;
- La sous-traitance de fournitures ou de services à des grandes entreprises nationales ou multinationales ;
- La prestation de certains services hautement qualifiés ou personnalisés, dont la nature même exclut l'effet de masse (bureaux d'études par exemple).

La moyenne et la petite entreprise doivent avant tout éviter d'être ou de devenir la copie miniaturisée d'une grande entreprise, ce qui ne fait que cumuler des handicaps et aucun avantage. » p. 233

Conclusions générales

Les auteurs tentent de donner à leur ouvrage une allure de cohérence, mais les précautions verbales employées sont un témoignage d'embarras.

« D'une façon générale, on peut considérer que les différentes techniques présentées ou non dans cet ouvrage s'insèrent dans le processus d'élaboration d'une stratégie suivant le schéma ci-après .

Ce synoptique fait cependant apparaître explicitement une construction en patchwork. En effet, la mise en correspondance du processus stratégique et des outils préconisés ne permet qu'une mise à plat sans qu'aucune structure d'ordre intermédiaire puisse apparaître :

<i>Etape du processus</i>	<i>Techniques auxiliaires</i>
1. Définition des objectifs.	Modèles structurels (cf. chapitre I)
2. Evaluation de la position de l'entreprise.	Modèles structurels (cf. chapitre I) Etudes économiques, financières, commerciales et techniques. (Utilisation de l'ordinateur.)
3. Investigation prospective, hypermatrices.	Analyse de séries chronologiques (cf. chapitre II). (Utilisation de l'ordinateur.) Investigations prospectives (cf. chapitre II).
4. Recensement d'une série de stratégies possibles.	Techniques de créativité (cf. chapitre VI). Analyses techniques, économiques, commerciales et financières. (Utilisation de l'ordinateur.) Recensement d'occasions (cf. chapitre V). Arbres de décisions ouverts (cf. chapitre IV). (Utilisation de l'ordinateur.) Evaluation de la rentabilité d'investissements (cf. chapitre VI).
5. Sélection d'une stratégie.	Jeux contre la nature (cf. chapitre III).
6. Conversion de la stratégie en politiques.	Modèles structurels (cf. chapitre I). (Utilisation de l'ordinateur.)
7. Traduction en programmes et passage à la gestion courante.	Etudes commerciales et économiques. Modèles opérationnels. (Utilisation de l'ordinateur.)
8. Contrôle.	Techniques économiques et comptables. Feed-backs. (Utilisation de l'ordinateur.)

3 – Remarques

cf. section 2-

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
--	--	---

Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription	Consultant
Concepts	Concepts Ansoff, « hypermatrices prospectives »	Créolisation
Théories		

[189] - « Le plan stratégique face aux contraintes socio-politiques »

Références

N° répertoire biblio : [189]

Titre : Le plan stratégique face aux contraintes socio-politiques

Auteur : Pierre TABATONI

Date : février 1972

Editeur / Revue : Le management

2 – Résumé / idées clés

Ce document est précieux à deux titres : non seulement il constitue une **contribution originale et substantielle** à la construction théorique du management stratégique, mais encore il apporte, à titre accessoire, un témoignage de première main sur l'état d'esprit de la communauté des « stratèges » face au stade de maturité atteint par leur discipline en 1971.

I - Nous commencerons par le point accessoire, qui termine la partie introductive de l'article (p. 38) :

Tabatoni rentre d'un colloque international ayant rassemblé à Montréal « 650 participants, tous planificateurs d'entreprises privées et d'administrations publiques ». Le constat général que Tabatoni en tire sur l'état de la discipline est celui d'une « problématique encore nouvelle et qui d'évidence se cherche », caractérisée par « un langage inhabituel, des méthodes dont l'incertitude et la difficulté n'étaient pas réduites à des idéologies jusque-là ignorées ou implicites, ou jugées au contraire impertinentes. » On est dans une situation de « controverses doctrinales », de « vigueur des critiques » et d' « inquiétude des participants ».

Dans ce contexte, « l'art de la stratégie progresse tous les jours », et Tabatoni a relevé que « le milieu a bien perçu l'invasion d'une culture particulière », ce qui ne relève pas ici d'une considération négative, mais au contraire d'un constat de succès, la suite de l'article expliquant en effet que la planification repose sur une transformation culturelle de l'entreprise, sous forme d' « **apprentissage** ».

II – La contribution de fond au management stratégique

Cette contribution peut se diviser en deux ensembles, que le découpage en 8 paragraphes adoptés par l'auteur ne rend pas immédiatement perceptibles.

Un premier ensemble établit une intégration de la théorie des « contraintes stratégiques » de Tabatoni et al. (cf. [119]) et de la théorie de l'entreprise comme institution productrice de normes. Nous allons voir que cette intégration s'opère par moyen terme d'un paradigme langagier : la stratégie permet de créer de façon déterministe un sens grâce au langage qu'elle construit.

Un second ensemble enchaîne une série de réponses disjointes et conjecturales à divers dilemmes implicites du management stratégique.

Le tableau ci-dessous résume notre regroupement :

Paragraphe explicite de Tabatoni	Les grands ensembles, du point de vue du contenu
1. <i>L'entreprise est-elle une institution de la société ?</i>	A - Intégration « langagière » de la théorie des contraintes stratégiques et de la théorie « institutionnelle » de l'entreprise
2. <i>Planification normative et politique de l'entreprise</i>	
3. <i>De la politique de la firme à son système stratégique</i>	
4. <i>Une stratégie signifie l'engagement de la firme</i>	
5. <i>La planification stratégique est un processus de nature politique</i>	B – Réponses à divers dilemmes implicites du management stratégique
6. <i>La planification stratégique comme système d'apprentissage</i>	
7. <i>Le planificateur stratégique est un manager</i>	
8. <i>Des méthodes en expérimentation</i>	

A – Intégration « langagière » de la théorie des contraintes stratégiques et de la théorie « institutionnelle » de l'entreprise.

La « fonction fondamentale du plan stratégique » est de « donner un contenu opératoire » à l'idée selon laquelle « toute entreprise serait une institution de la société », qui « produit des normes ». Produire des normes, c'est constituer une entité « culturelle », et en ce sens « toute organisation est culturelle. »

C'est pourquoi le processus de planification stratégique apparaîtra dans l'ensemble de l'article comme **une forme dédoublée** : deux pans du processus se font face comme dans un miroir, l'un (côté gauche) traitant de l'acquisition de connaissances et l'autre de la transformation de ces connaissances en choix, décisions d'entreprises, normes diverses, langages appropriés. Le langage semble être le médium (la « lumière ») qui permet aux deux côtés du miroir de se corréliser l'un à l'autre.

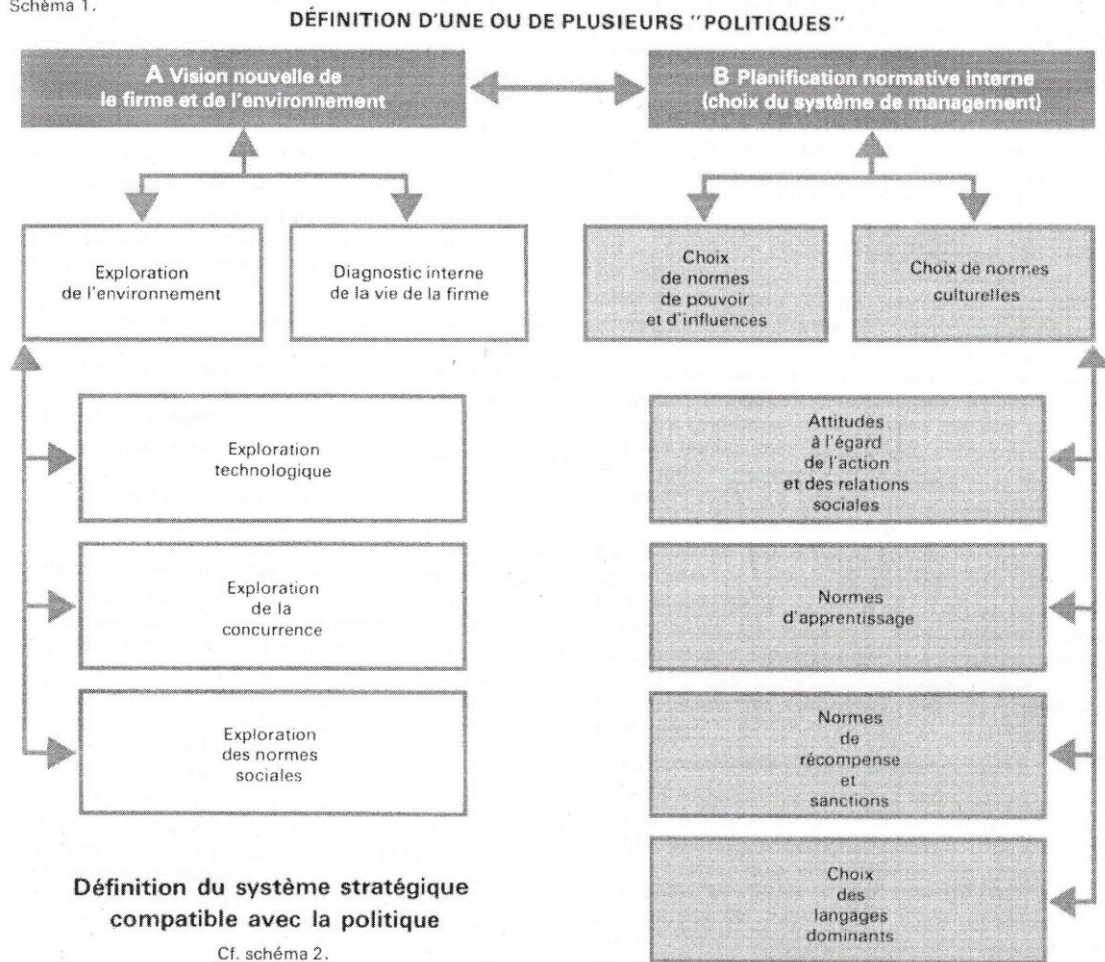
Les dilemmes inhérents à toute praxéologie (fait-on ce que l'on connaît ou connaît-on ce que l'on fait) sont ainsi intégrés, sinon résolus, dans la construction de ce **plan de circulation entre connaissance et action**.

Orthogonalement à ce que nous proposons d'appeler un « plan praxéologique », Tabatoni suit une dimension temporelle pour dérouler le processus en différentes étapes.

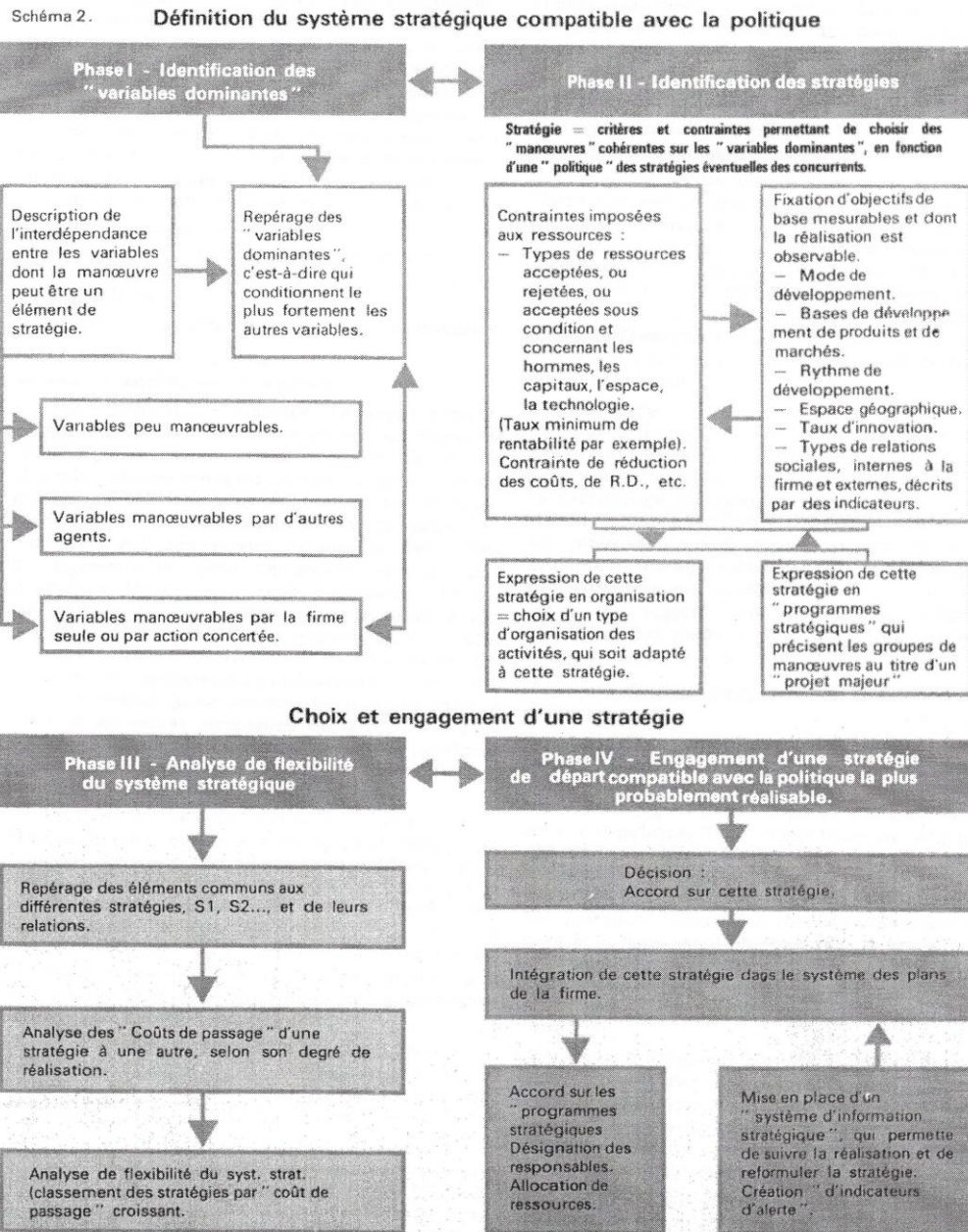
Ainsi le processus de planification stratégique est-il modélisé en deux schémas successifs :

1°) Un schéma où les deux faces du plan praxéologique sont, respectivement, le diagnostic et la « planification normative ». C'est l'étape « politique » du processus.

Schéma 1.



2°) Un schéma dans lequel se font face, d'un côté une évaluation des manœuvres stratégiques et d'un autre côté le choix des systèmes de manœuvres et l'implémentation de ce choix dans les systèmes de responsabilité et d'information de l'entreprise :



B - Réponses à divers dilemmes implicites du management stratégique

Nous reprenons ici sous forme de tableaux, les dilemmes implicites et les réponses explicites apportées par Tabatoni :

Dilemme implicite	Réponse explicite
§5 : La stratégie : système cohérent d'intégration pour le long terme ou résultat aléatoire des joutes politiques internes ?	« Les exigences économiques et techniques qui sont plus fortes pour l'entreprise encadrent les négociations, réduisent les degrés de liberté politique). »
§6 - Le plan stratégique : cadre stable mais rigide ou adapté mais inconsistant ?	« Un management efficace s'assure constamment de l'interaction entre plan, organisation et animation. Il apprend, par le vécu, à gérer cette interaction et l'enseigne[...] La planification stratégique ne prend son plein sens que si elle est un test progressif du système de management de la firme et de l'adéquation de ce système aux problèmes : c'est pourquoi l'interaction que suggère notre schéma entre politique et stratégie nous paraît un des outils majeurs de cet apprentissage. »
§7 – Le rôle des collaborateurs : participation ou exécution ?	« La composition du groupe chargé de concevoir le plan et de conduire l'apprentissage dépend en définitive de plusieurs facteurs : en particulier du degré de précision des idées stratégiques du ou des leaders, de leurs capacités politiques et pédagogiques, de l'aide externe qu'ils peuvent obtenir pour amorcer l'apprentissage. »
§8 – La stratégie : ignorante ou utilisatrice des dynamiques du changement économique et social, par le biais des controversées « sciences du comportement » ?	« Les méthodes les plus avancées de la prospective appliquée [combinent] les démarches de l'analyse de système aux méthodes cliniques de sensibilisation au futur et au changement social. » « La procédure est un vrai

	système d'apprentissage puisqu'elle organise les communications entre des langages différents et qu'elle permet un « feed back rapide. »
--	--

C – Conclusion

En conclusion de cet article qui s'adressait théoriquement aux cadres de PME, Tabatoni signale que « les firmes moyennes ou petites ont besoin d'une stratégie encore plus précise que les grandes, car leurs « **niches** » sont plus réduites et leurs risques stratégiques plus grands. » (p. 43)

3 – Remarques

cf section 2-

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription	Universitaire !
Concepts	Apprentissage	Anatomie, cybernétique, catégorisation bi-dimensionnelle
Théories		

[135] - « Politique et stratégie de top management »

Références

N° répertoire biblio : **[135]**

Titre : Politique et stratégie de top management, conseils à un responsable

Auteur : Jacques H. Quibel

Date : 1972

Editeur / Revue : Fayard-Mame

2 – Résumé / idées clés

On a ici un ouvrage qui rassemble en catalogue toutes sortes d'idées communes sur différentes fonctions de l'entreprise (marketing, Ressources humaines, R&D, etc.). Les idées sont exposées sous formes de définitions de ces différents termes, sans regard critique. La stratégie y est traitée en tant que décision engageant la direction générale, et des algorithmes de type recherche opérationnelle sont proposés pour y aider.

On semble typiquement dans un ouvrage de consultant où le titre est mis au goût du jour (d'où les termes « politique », « stratégie » et « top management » pour vendre l'expérience d'un consultant égrenée en chapitres thématiques.

3 – Remarques

XXX

4 – Antériorités et postérités du document

XXX

5 – coordonnées archéologiques

cf. section 2-

[159] - « Objectifs et stratégies de l'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [159]

Titre : Objectifs et stratégies de l'entreprise – Approche théorique et méthodologique

Auteur : Jean Meyer

Date : 1972

Editeur / Revue : Dunod

2 – Résumé / idées clés

Cet ouvrage qui se veut vulgarisateur est essentiellement une reprise de l'articulation objectifs/ stratégie d'H. I. Ansoff, et témoigne donc du rayonnement de cet ouvrage.

On remarquera en particulier le succès de la typologie des diversifications par une métrique de distance, reprise de la prospective technologique (voir fiche descriptive de [96])

Nous reproduisons ci-dessous le schéma par lequel l'auteur synthétise cette approche.

Tableau des principales stratégies

Points-clé	Stratégies					
	(I) <i>Spécialisation</i>	(II) <i>Diversification horizontale</i>	(III) <i>Diversification verticale</i>	(IV) <i>Diversification concentrique</i>	(V) <i>Conglomérat</i>	(VI) <i>Congenerie</i>
<i>Principe</i>	Marché limité Un produit ou une gamme limitée	Gamme de produits plus ouverte qu'en (I)	S'ouvrir en Amont et en Aval	Généralisation de la stratégie (II) Diversification <i>mar- ché</i> Diversification <i>pro- duit</i>	Tous azimuts	Constituer un ensemble diversifié mais avec de forts liens commerciaux
<i>Raisons d'adoption</i>	Faiblesse des moyens Leadership sur un point précis Développement	Meilleur équilibre Synergie commerciale Développement	Obligation technique Réduction des coûts Constitution d'une citadelle	Développement Appuis réciproques des différents secteurs Dispersion des risques	Croissance Sécurité Meilleur emploi et mobilité du capital	Les mêmes qu'en (V) et qu'en (II)
<i>Problèmes éventuels</i>	L'entreprise peut se trouver le « dos au mur » Saturation du Marché	Les mêmes qu'en (I) mais en moins dramatiques	Limitée à certaines branches Toute récession s'étend à l'ensemble du système	Suppose une taille importante Risques d'erreurs par suite d'engagement dans des sec-	Repose sur l'évaluation boursière Pas de ligne directrice Méfiance de l'Etat	Repose sur l'évaluation boursière Méfiance de l'Etat

3 – Remarques

La typologie ici décrite semble également très inspirée de celle de Houssiaux [184]. Tous ces auteurs utilisent le même espace de catégorisation pour créer leurs concepts.

[134] - « Considérations stratégiques dans la planification »

Références

N° répertoire biblio : [134]

Titre : Panorama des stratégies et techniques du management

Auteur : Recueil édité par John Hutchinson, chapitre 7 ici rédigé par William H Newmans

Date : 1972

Editeur / Revue : Publi-Union – Club du livre de management

2 – Résumé / idées clés

Au sein d'un recueil d'articles qui est lui-même un catalogue de propositions managériales diverses, ce chapitre est à son échelle également construit comme un catalogue de postures stratégiques exemplaires qui relèvent en réalité des « stratagèmes » millénaires inventés par l'art de guerre et la science politique.

Le recensement systématique opéré par l'auteur présente néanmoins l'intérêt de mettre à nu l'algèbre des manœuvres sur laquelle sont construits ces stratagèmes :

Catégorie de stratégies énoncée par l'auteur	Stratégie-type	Remarques
« Les stratégies adaptées aux changements d'organisation »	L'attaque massive	
	Une stratégie de prudence : éviter des engagements décisifs	« en pleine contradiction avec la stratégie précédente »
	Faire une démonstration rapide	« adoptée depuis longtemps par les ingénieurs en organisation, experts-conseil ou employés d'une société »
	Mettre le doigt dans l'engrenage	Appelée aussi « approche progressive »

	Faire une percée interne	Autres appellations : « cheval de Troie, talon d'Achille, plantation d'une graine en terrain fertile »
« Action commune des stratégies »	Trouver la force dans l'unité	« L'individualiste renfrogné préférera, au contraire, se débrouiller seul »
	Se faire un allié volontaire	Souvent associée : la stratégie du « pouvoir occulte »
	La stratégie de la réciprocité	

Catégorie de stratégies énoncée par l'auteur	Stratégie-type	Remarques
« Stratégies défensives »	Ne pas tenir compte des critiques	« illustrée dramatiquement par Galilée et Pasteur »
	Détourner l'attention	« en général peu souhaitable dans une entreprise où il est préférable de jouer cartes sur table [...] [Sauf] quand il s'agit d'éviter les questions d'un employé dont le changement de poste est envisagé »
	Contre-attaque	« observée presque journallement dans les luttes commerciales »
	Diviser pour régner	« largement utilisée dans une entreprise, elle pourrait rapidement détruire l'esprit de coopération »
Stratégies prudentes	Rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre	
	Laisser quelqu'un d'autre tirer vos marrons du feu	
	Economiser ses munitions	
Stratégies de négociation	Le marchandage	« les marchandages entraînent souvent un manque de sincérité, et prolongent les négociations »
	Jouer cartes sur table	
	Agir par surprise	
Stratégies dynamiques	Battre le fer quand il est chaud	
	Il faut parfois laisser les choses empirer avant d'agir	
	Le temps est un grand guérisseur	
	Avoir toujours l'initiative	

3 – Remarques

La puériorité de l'ouvrage est évidente. Ce qui l'est moins, c'est qu'on ait pu lui imaginer un lectorat.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Choix stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription	Consultant
Concepts		Praxéologie de la lutte
Théories		

[136] - « La stratégie militaire de Clausewitz et le management »

Références

N° répertoire biblio : [136]

Titre : La stratégie militaire de Clausewitz et le management

Auteur : Peter Linnert (trad. De l'Allemand)

Date : 1973

Editeur / Revue : Hommes et techniques

2 – Résumé / idées clés

Les traductions françaises d'ouvrages allemands consacrés au management sont rares. Celui-ci est le seul exemple d'ouvrage allemand consacré à la stratégie et publié en France sur notre période d'étude. Il s'agit d'un décalque rigoureux des théories de Clausewitz, la valeur ajoutée principale de l'auteur ayant consisté à déterminer, dans le domaine du management, les entités qui devaient servir de point d'application aux concepts et théories Clausewitziens. L'ouvrage présente le mérite d'être franc et explicite sur cette transposition.

Sur les 265 pages de l'ouvrage, seules une trentaine traitent directement de stratégie d'entreprise (les autres sont consacrées à diverses fonctions de l'entreprise et à une théorisation générale du rôle de la direction).

Les transpositions présentent des degrés de complexité distincts.

A - Des chapitres d'exposition de notions, d'une part, décrivent les idées clausewitziennes avec un degré d'abstraction suffisant pour que leur application au management s'opère de façon immédiate et transparente : un même langage stratégique s'applique de façon simultanée à deux référents distincts. Les exemples les plus frappants de ce genre d'opération, en rapport avec la stratégie, se situent dans les chapitres introductifs 3 et 4 :

Chapitre 3: « Stratégie »

Linnert explique ainsi que « On peut, sans restriction, transposer à la direction des entreprises l'affirmation de Clausewitz selon laquelle la stratégie est l'art d'économiser ses moyens. » (p. 42). Cette explication est immédiatement suivie d'une phrase à double sens : « dans ce domaine, la stratégie met en permanence les

ressources disponibles en rapport avec les possibilités d'intervention existantes ou prévisibles, en tenant compte des diverses conditions environnantes. »

D'autres phrases à double sens parsèment la suite du chapitre :

« On peut considérer la stratégie, en dehors d'une répartition judicieuse des ressources disponibles, comme la poursuite d'objectifs à long terme . » (p. 42)

« Clausewitz constate qu'il faut beaucoup plus de force de caractère pour prendre une importante décision stratégique qu'une décision tactique. La stratégie, où tout se déroule à plus ou moins long terme, laisse plus de place aux hésitations, objections et observations personnelles et extérieures, ainsi qu'à l'annulation ou la modification prématurée d'une décision. » (p. 43)

« Lorsque des contrecoups surviennent et que des échecs s'ensuivent, souvent on ne voit pas qu'ils découlent de mauvaises mesures tactiques plus que de la stratégie. La stratégie ignore généralement les détails et laisse aux hypothèses et à l'intuition beaucoup de place, malgré les traitements électronique des données et l'emploi de modèles de décision. » (p. 43)

« La conviction avec laquelle une décision aurait dû être prise peut assez facilement être ébranlée. Aussi, seule une direction douée d'une force de caractère exceptionnelle peut-elle maintenir et mener avec succès une stratégie. » (p. 43)

Chapitre 4 : « Tactique »

Même genre de phrase de transposition : « Il est moins difficile de dominer et de bien appliquer des principes tactiques que des principes stratégiques. La tactique, en effet, se limite à un domaine déterminé, pare exemple la production, les achats ou la publicité, dont on embrasse plus facilement les facteurs significatifs. » (p. 44)

B – D'autre part, des chapitre d'exposition de théories à l'aide des notions précédemment exposées donnent lieu à des transposition plus complexes. L'ensemble d'un raisonnement de Clausewitz est ici repris dans le domaine du management. C'est l'articulation même que Clausewitz effectuait entre ses propres concepts qui est ici décalquée, sachant que les concepts utilisés désignent, terme à terme, des référents managériaux..

Nous reprenons sous formes de tableau quelques exemples de transpositions de Clausewitz effectuées par Linnert, afin d'en illustrer le mécanisme. Ces exemples sont repris du chapitres 35 (« rapports de l'attaque et de la défense »).

Théorie transposée	Articulation décalquée	Concepts à substitution de référent.
Trois facteurs sur lesquels la direction peut exercer une influence pour emporter une victoire tactique : l'effet de surprise, la connaissance du climat de la compétition et l'attaque de plusieurs côtés	Trinité tactique de Clausewitz Supériorité tactique de la défensive	Effet de surprise sur un terrain -> sur une fonction d'entreprise ou une zone géographique Connaissance du terrain -> d'un « climat de compétition » Attaque de plusieurs côtés -> analogue des « forces de Porter » (amont-aval, compétiteurs, institutions)
Cinq facteurs influant sur le succès stratégique : La connaissance du climat compétitif, la surprise provoquée par l'apparition sur le marché, l'engagement de moyens importants à certains endroits, l'attaque de plusieurs côtés, l'appui de sa propre branche (et de ses intermédiaires, de ses clients), l'utilisation de grandes forces morales	Enumération clausewitzienne Supériorité stratégique de l'offensive	(allocation de) Ressource militaire -> (allocation de) ressources de l'entreprise
Pas plus que la défense ne se compose uniquement d'éléments défensifs, l'attaque ne contient pas seulement des éléments actifs	Contre-offensive prévoir aussitôt un terrain conquis	Terrain -> produits x marchés

3 – Remarques

NA

4 – Antériorités et postérités du document

Ouvrage isolé dans le champ français.

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments)	Règles de formation (marqueurs principaux)
--	---	---

	remarquables)	
Objets	Choix stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription	
Concepts	Attaque / défense	Champ militaire Paradigme Action / réaction
Théories		

[140] - « La planification d'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [140]

Titre : La planification d'entreprise

Auteur : J. de Guerny, J.-C. Guiriec

Date : février 1973

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

Les deux auteurs mènent une double activité de « praticiens d'entreprises [consultants] et enseignants d'université ». C'est à ce titre qu'ils proposent ici un processus itératif de planification d'entreprise, illustré par l'une de leurs interventions au sein d'une PME (façonnier pharmaceutique). **L'empreinte d'Ansoff** se remarque à plusieurs niveaux :

1°) le caractère itératif du processus préconisé, tout à fait fidèle aux préconisations d'Ansoff, que ses représentations cybernétiques ont rendu aisément visualisable

2°) la définition différentielle de la stratégie, comme moyen de combler le décalage entre les objectifs de l'entreprise à moyen terme et son état actuel.

3°) la volonté de donner à la direction générale une plus grande maîtrise des orientations mises en œuvre par l'entreprise, grâce à une stratification adéquate des décisions.

Par ailleurs les auteurs nous livrent leur version de **l'histoire de la planification d'entreprise**, dont les étapes furent les suivantes :

- a) Avant 1960 : pas de planification. « la planification n'était pas étudiée en tant que telle, un certain nombre d'entreprises planifiaient sans le savoir. » (p. 140). Seuls les grands investissements étaient l'occasion de projections, limitées, dans le futur.
- b) Les années 1960 : planification formalisée. Elle débouche sur « un plan global d'entreprise couvrant l'ensemble des activités de celle-ci et animée par un service de planification. »
- c) Les années 1970-1973 (« depuis peu ») : planification-action. « Les théoriciens et les praticiens insistent sur la nécessité de lier

fortement planification et action et mettent moins l'accent sur l'aspect formalisé de la planification que sur son caractère vivant et son efficacité . » (p. 140)

Tel que les auteurs le décrivent, le « schéma traditionnel » consiste en effet en la mise en branle d'un lourd appareil bureaucratique, engorgeant la direction, qui produit trop tardivement des plans à la fois trop détaillés et manquant de réalisme, et que pour finir l'entreprise exploite peu dans ses opérations concrètes.

En revanche, les « nouveaux principes » promettent un processus itératif plus léger, qui repose sur la communication entre « secteurs » et direction générale, débouche directement sur l'action grâce à sa plus grande souplesse et ses degrés de précision différenciés selon la nature des problèmes traités.

Sur le plan du contenu, c'est la méthode de consolidation qui diffère du « schéma traditionnel » et fait appel à la notion de « stratégies ». On passe en effet d'une consolidation totale par fonctions à une consolidation incrémentielle par projets (même si ce terme n'est pas celui qui est employé).

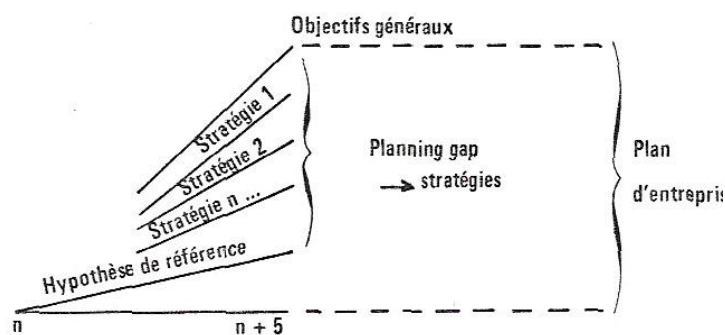
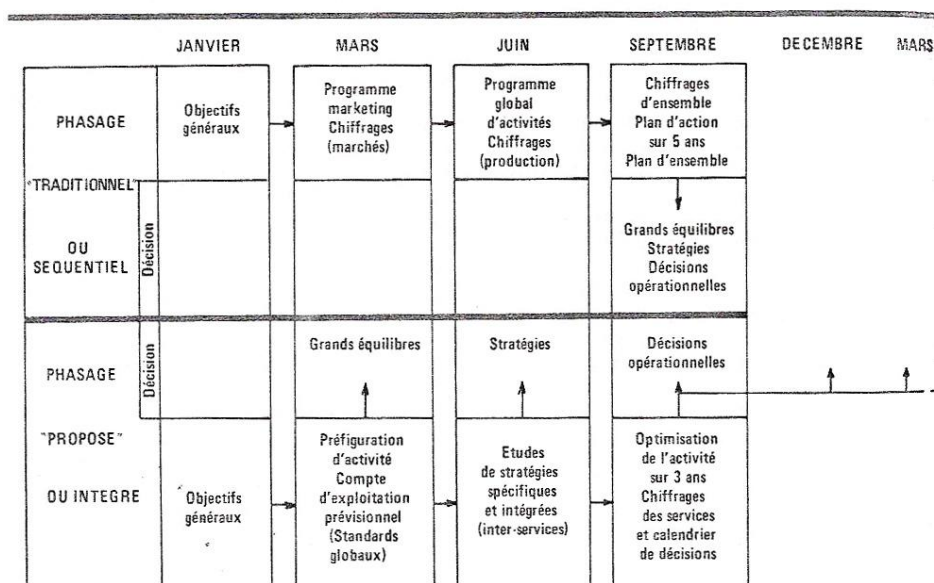


Figure 1. — Les différentes stratégies permettent de combler le « planning gap ».

Le schéma traditionnel suppose que chaque fonction de l'entreprise élabore son propre plan détaillé, que la direction générale tentera ensuite de consolider, sans pouvoir facilement débusquer les incohérences entre les contributions de chaque fonction.

Selon les « nouveaux principes » en revanche, une première consolidation, appelée « hypothèse de référence », est le point de départ du processus de planification, sur la base d'une simple extrapolation des comptes de l'année en cours. Cette première consolidation est ensuite progressivement enrichie par les comptes de résultats prévisionnels de différentes « stratégies », dont chacune est multifonction. Tandis que la confrontation inter-fonctions n'intervenait, traditionnellement, qu'en fin de processus, ce nouveau schéma multiplie les occasions de communication entre services : ces discussions doivent avoir lieu pour effectuer le chiffrage de chacune des stratégies additionnelles à l'hypothèse de référence. On a donc **une série de petits ajustements successifs au lieu d'un grand marchandage final**.



Un examen détaillé de l'argumentation montre que **le volet politique de la réflexion d'Ansoff a été ici, soit esquivé, soit incompris**. En effet, la vertu du nouveau processus réside, selon leurs auteurs, dans sa meilleure adéquation à « la vie réelle des entreprises ». Il n'est en aucun cas considéré comme un artefact de règles d'objectivation visant à neutraliser la politisation du processus stratégique par les grandes baronnies de l'entreprise. Le quiproquo Ansoff trouve ici une nouvelle illustration.

Un examen détaillé de l'argumentation des auteurs montre en effet que, selon eux, **les vertus du nouveau processus résident essentiellement dans sa plus grande efficacité computationnelle et non dans une quelconque ruse politique**. (Tableau des deux pages suivantes)

« Schéma traditionnel »		« Nouveaux principes »	
Caractéristique	Conséquence	Conséquence	Caractéristique
Même horizon temporel pour tous les éléments du plan	« Remplissage irréaliste » sur les domaines où il n'est pas possible de prévoir à 5 ans »	Programmes d'actions reliés aux budgets, pas de glissements excessifs	Programmes d'actions étudiés à 3 ans par les opérationnels, vs plan stratégique à 5 ans
Mélange du stratégique et de l'opérationnel »	Accent mis sur l'opérationnel, parce que plus formalisable. Le souci du détail « conduit à ignorer les problèmes les plus importants »		Séparation entre décisions opérationnelles et décisions stratégiques
Plan d'actions « fourre-tout » où voisinent : -décisions de direction générale et d'autres qui relèvent des échelons inférieurs -propositions de décisions et projets encore révisables	Centralisation inutile, engorgement des circuits de décision, d'où « absence de décision, même sur les problèmes les plus importants »		Séparation entre décisions opérationnelles et décisions stratégiques Direction générale alimentée en permanence de décisions « mûres » à prendre
Plan traité comme une somme de budgets annuels, avec variantes éventuelles	Charges de travail très importantes		« Direction décide », « responsables de secteurs proposent et exécutent »

« Schéma traditionnel »		« Nouveaux principes »	
Caractéristique	Conséquence	Conséquence	Caractéristique
Plans fonctionnels établis successivement à partir des outputs de la fonction précédente	Délais de planification très longs	[A aucun moment il n'est signalé que le nouveau processus est plus rapide]	« Il ne s'agit pas, pour le planificateur, de surimposer un nouveau circuit à ceux existant dans l'entreprise, mais d'utiliser et d'accélérer les courants de communication existants, pour faire « mûrir » les problèmes les plus importants et les faire remonter à t emps jusqu'au décideur. »
	« Guère possible » d'étudier des variantes et impossible d'en introduire de nouvelles en cours de route	Mise en évidence du « planning gap » à partir des meilleures variantes	Chiffrage initial des grands objectifs et des variantes associées
Plan d'ensemble et comptes d'exploitation établis seulement en fin de période	Trop tard pour recommencer la procédure sir les résultats prévisionnels ne sont pas acceptables	Cohérence obtenue des le départ	Chiffrage rapide de l'hypothèse de référence et ajustements « différentiels »
Plans [par fonctions] conçus séparément	Difficile, sinon impossible, de coordonner les plans après coup : manque d'homogénéité, donc manque d'efficacité de ces plans		Approche par groupes de travail « interservices » pour étudier les problèmes stratégiques
Direction générale recevant le « plan » en fin de cycle, ne peut prendre toutes les décisions qui lui sont demandées	Cette planification ne conduit pas à l'action. Danger de « bétonner » l'avenir de l'entreprise par des décisions prématurées, alors que l'on est « dans une économie en évolution rapide. »	On planifie pour agir, et pour agir rapidement	Planification fonction essentielle des responsables de secteurs de l'entreprise

3 – Remarques

L'emploi du terme « stratégie » pourra paraître ici, au regard des usages actuels, relativement abusif. Ce que ce terme désigne dans l'article serait plutôt appelé aujourd'hui « projet ». Il est frappant de constater qu'aucune des notions usuelles utilisées à la même époque pour traiter de la stratégie d'entreprise n'est ici utilisée, excepté les grands principes d'Ansoff destinés à redonner du pouvoir à la direction générale. On est ici face à une transposition « latérale », en vue de planification de gestion, de quelques principes de management qui ont émergé de la théorie du bon processus stratégique.

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 2-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription	Toute-puissance
Concepts	Opération / stratégie	Stratification / itération centrifuge
Théories		

[190] - « Réflexions sur l'endettement dans la stratégie financière »

Références

N° répertoire biblio : [190]

Titre : Réflexions sur l'endettement dans la stratégie financière

Auteur : Jean-Paul Pollin

Date : avril-juin 1973

Editeur / Revue : Economies et société, Cahiers de l'ISEA

2 – Résumé / idées clés

L'auteur entend ici exploiter les conclusions d'une étude de terrain menée auprès des entreprises françaises sur leurs politiques d'endettement, publiée dans le même recueil, pour apporter des correctifs à la théorie financière de l'entreprise. S'appuyant sur l'analyse des décisions des dirigeants d'entreprise, l'article établit **une confrontation entre la théorie financière néo-classique de l'entreprise, la stratégie d'entreprise et l'économie industrielle**. Il aboutit en dernière instance à la définition de « stratégies financières. »

A - Parties I – L'intégration des comportements financiers et II – L'environnement financier des entreprises

L'auteur remarque qu'on « ne peut *a priori* découper un champ autonome des décisions financières ». (p. 693). En effet, la fonction financière interfère de façon non séparable avec les décisions stratégiques. L'auteur estime notamment qu'une décision financière a des répercussions sur au moins trois plans de la stratégie de l'entreprise, correspondant :

« -au choix de ses actifs, c'est-à-dire essentiellement à ses décisions d'insertion sur un ou plusieurs marchés,

-à son mode d'acquisition des actifs, c'est-à-dire à ses décisions de croissance interne ou externe,

-à ses choix de financement, relatifs aux contreparties des précédentes décisions. »

Ces constats étant établis, Pollin établit un certain nombre de résultats issus de l'étude empirique sur les comportements

d'endettement des dirigeants d'entreprise, qui se situent au confluent de la théorie financière, de l'économie industrielle et du management stratégique :

1°) La plupart du temps, la fonction financière ne joue qu'un rôle subordonné dans les mécanismes de décision stratégique, l'objectif principal étant la maintien du rang de l'entreprise dans un environnement en forte croissance (p. 698)

Les grandes entreprises ont plus de marge de manœuvre que les petites car elles peuvent plus facilement se permettre de limiter leurs investissements afin d'optimiser leurs paramètres financiers.

Seules deux situations très particulières conduisent à mettre la fonction financière au premier plan des décisions stratégiques :

- a) dans les secteurs en restructuration, qui connaissent de nombreuses fusions-acquisitions, l'entreprise devra « présenter une structure de « haut de bilan » particulièrement forte » afin d'être en mesure de faire de la croissance externe
- b) lorsque surviennent des désordres financiers et monétaires, « la politique financière peut devenir particulièrement efficace et faire intervenir des plus-values qui peuvent se révéler supérieures aux bénéfices de production. » (p. 700)

2°) D'une manière générale, l'endettement est un recours que l'on cherche à éviter et non une politique privilégiée de valorisation de la firme

1. L'endettement n'est en général jamais recherché pour lui-même. L'effet de levier prévu par la théorie financière néo-classique est « connu et parfois même invoqué, mais il n'intervient qu'en marge de la décision. » (pp. 702-703)

2. « L'endettement est en général considéré comme un accroissement du risque de l'entreprise », risque que l'entreprise cherche à minimiser. (pp. 704-705)

3°) Les « contraintes financières externes » (comportement des agents fournisseurs de financement : banque, marchés financiers, et évolution prix de l'argent) n'ont pas le même impact sur toutes les catégories d'entreprises :

-Ce sont avant tout les petites entreprises qui se trouvent freinées par les contraintes financières externes. (pp. 711-712)

-La « place des entreprises dans le processus de production » a un impact sur leur sensibilité aux contraintes financières externes. Ainsi, une « entreprise en amont » est plus facilement déstabilisée par l'attitude de ses clients en période de restriction de crédit (allongement des délais de paiement) qu'une « entreprise plus proche de la demande finale ». Ce phénomène constitue l'une des motivations de « certaines opérations de quasi-intégration menées par de grandes firmes. »

Pollin en tire de premières conclusions (pp. 712-713) :

1°) « L'endettement apparaît essentiellement comme une résultante de la stratégie commerciale ou industrielle de la firme. » Il apparaît comme « l'ajustement du déficit constitué par le couple : expansion des actifs – accroissement des fonds propres. »

2°) « Le flux d'endettement prévu devra satisfaire aux contraintes de l'environnement. Si l'entreprise peut y satisfaire, il y aura décision d'endettement. »

B – Partie III – La stratégie de financement

L'auteur développe la notion de **stratégie financière, en tant que politique choisie et non intégralement subie par l'entreprise** (p 714). Les dimensions de ces choix sont :

-Le choix par l'entreprise de sa propre structure financière, ce qui suppose d'être capable d'adapter ses choix de financement.

-La possibilité d'agir sur l'environnement [financier], ce qui suppose que l'entreprise « ait un certain poids économique. »

Seule la grande entreprise semble à l'auteur en mesure de développer une telle stratégie.

Pollin esquisse ensuite une typologie des stratégies financières, elles-mêmes subdivisées en « sous-stratégies ». On pourra remarquer qu'il s'agirait plutôt d'éléments tactiques (pp. 716-718) :

Stratégie	Sous-stratégies
Financement interne	-Augmentation des prix (pratiques de monopole) -Intégration de fournisseurs -Réduction des dividendes
Recours au marché financier	-Obligations -Emissions d'actions
Rapports avec les intermédiaires financiers	-Intégration des institutions financières [Mieux se placer dans le circuit de distribution]
Choix d'actifs et des modes d'acquisition en fonction des décisions de financement	- Orientation vers des secteurs d'activité moins cycliques - Intégration d'activités à plus faible intensité capitalistique - Intégration de firmes marginales mais peu endettées

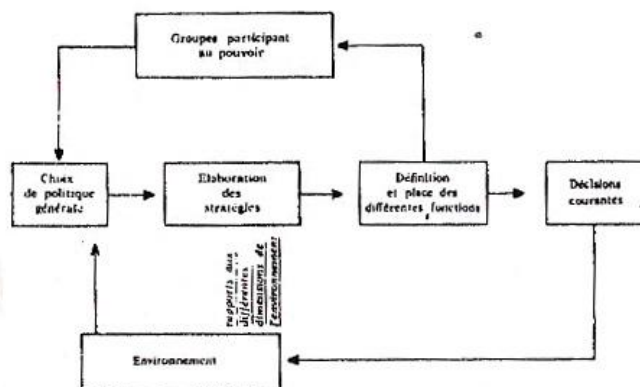
Après cette énumération de stratégies-types dites « peu orthodoxes », l'auteur propose également un processus de décision-type, « en trois temps » (pp. 718-719), calqué sur le processus d'étude de l'article de Tabatoni et al. [**119**] :

1 – Dégager un éventail de stratégies possibles et codifier leur efficacité respective

2 – Faire apparaître les degrés de complémentarité et d'incompatibilité entre ces diverses stratégies ; en déduire des « ensembles stratégiques »

3 – Juxtaposer ces « complexes » avec les stratégies industrielles et commerciales possibles pour arbitrage au sein de la politique générale.

Le schéma fourni par l'auteur vise essentiellement à situer ce processus d'élaboration des stratégies financières dans le processus plus général de définition de la politique d'entreprise par la direction générale :



C - Dernière section de l'article : Conclusion

Pollin récapitule ses points de contact avec la théorie financière néo-classique de la firme, puis remet en cause le modèle politico-financier utilisé pour l'élaboration du VI^e Plan.

Nous reprenons les points contact avec la théorie financière néo-classique dans le tableau de synthèse suivant :

Résultats ou débats de la théorie financière néoclassique de l'entreprise	Résultats de Pollin
Théorie de l'effet de levier : on peut augmenter la valeur de l'entreprise en s'endettant Théorie neutraliste de Modigliani et Miller	Les choix financiers ne sont pas déterminants , hors situations exceptionnelles
Influence de la rétention de dividendes sur la valeur de la firme, les taux de rentabilité et de capitalisation étant donnés	La rétention de dividendes est un flux de financement dont la valeur dépend de plusieurs facteurs : possibilité de financement externe et besoins de financement, relation dividendes - cotation, arbitrage entre cotation et volonté d'investir
Théorie du choix des actifs : influence du risque sur le choix, influence de la limitation du financement sur le coût du capital, liaison projets d'investissement – taux de rentabilité	Les objectifs de la direction générale sont multiples et peuvent faire l'objet de hiérarchisations diverses, ce qui invalide les corrélations prévues par la théorie classique , fondées sur un objectif stable (maximisation du

	profit, maximisation de la valeur de la firme)
--	--

La critique du modèle élaboré par le VIe plan, qui ne tient pas compte des paramètres stratégiques des entreprises, est l'occasion d'exprimer le monde idéal d'intervention étatique éclairée auquel aspire l'auteur :

« La politique économique doit pouvoir contrôler les comportements en infléchissant l'environnement » (p. 723)

3 – Remarques

NA

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 2-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Choix stratégique	
Conditions d'énonciation	Description	Toute-puissance de l'Etat
Concepts	« Stratégie financière »	Encapsulation dans micro-économie classique - >réfutation
Théories		Tabatoni <i>vs</i> Micro-économie classique

[191] - « Croissance des firmes agro-alimentaires multinationales »

Références

N° répertoire biblio : [191]

Titre : Croissance des firmes agro-alimentaires multinationales

Auteur : Jean-Louis Rastouin

Date : décembre 1973

Editeur / Revue : Economie et sociétés, Cahiers de l'ISEA

2 – Résumé / idées clés

Cet article d'économie industrielle comporte **un volet stratégique** illustrant la façon dont un non-spécialiste du management peut s'approprier, avec distance, un certain nombre de notions stratégiques contemporaines et les faire « fonctionner » sur son matériau empirique – ici une étude sectorielle.

Se voulant une contribution à la théorie de la croissance de la firme, l'auteur effectue tout d'abord un emprunt conceptuel à la stratégie. Cet emprunt est plutôt distancié.

1°) Etablissement de la notion de stratégie

Tout d'abord, reprenant le triptyque de Bouquerel (cf. [87]), l'auteur signale que « l'action de la firme, **comme toute action de groupe humain organisé**, comporte la trilogie : politique, stratégie, tactique. » (p. 2295)

Il propose ensuite d'expliquer l'existence de « stratégies de croissance », comme étant le moyen pour chaque firme d'assurer sa pérennité. En effet, « on peut considérer – bien que certaines analyses trop sophistiquées constituent un brouillard mystificateur – que l'optimum de profit sous-contrainte de la pérennité de la firme est l'objectif cohérent de la firme capitaliste. » (p. 2296)

Cette affirmation brutale n'est pas étayée par des données spécifiquement recueillies par l'auteur. Elle fait néanmoins suite à une énumération des assez diverses formulations d'objectifs de divers auteurs d'économie industrielle .

La démonstration implicite semble être ici que les contradictions dont font preuve ces auteurs autorisent tout un

chacun à proposer la sienne sans être plus éloigné de la vérité. En somme, la dispersion des points de vue sur un sujet aussi fondamental semble génératrice d'anomie.

2°) Utilisation de la notion pour interpréter les résultats de l'étude

L'auteur se réfère à des résultats d'observations effectués par l'économie industrielle pour déterminer, compte tenu des caractéristiques des entreprises de son secteur, les stratégies-types qu'elles sont susceptibles d'adopter à l'avenir :

-L'investissement international : « après une phase « novatrice » - très coûteuse – les firmes géantes, pour assurer leur croissance, ont recours à l'investissement direct international qui permet de rentabiliser (par un rajeunissement théorique) sur des marchés-suiveurs des produits rapidement concurrencés sur le marché de création en raison d'imitation des autres firmes de la branche. » Avantage supplémentaire : « élever une **barrière à l'entrée** pour les firmes nationales et compenser la baisse éventuelle des exportations dues à des restrictions douanières. »

-La diversification : il s'agit de rechercher des « sous-branches à forts taux de croissance et de profit ». Cette recherche s'effectue dans des directions privilégiées : vers l'aval, acquisition d'activités de transformation et de services, et cession de la liaison avec l'agriculture (collecte) à des PME et des coopératives. Vers l'amont, acquisition de sous-branches d'élaboration de produits de luxe. (pp. 2296-2297)

-La transformation en holding, rendue nécessaire par la complexité de ces organisations et la prépondérance des problèmes financiers dans la gestion.

Cette utilisation des notions stratégiques intervient, en conclusion de l'article, dans trois des quatre éléments de la description prospective finale :

« Les **stratégies de croissance** des firmes agro-alimentaires impliquent, si la tendance se prolonge, quatre dominantes pour les années à venir :

- concentration du potentiel d'innovation au niveau des firmes agro-alimentaires géantes,
- développement des implantations multinationales avec généralisation des marchés suiveurs,
- diversification vers l'aval et, en raison de la constitution d'un oligopole, domination des PME de la branche par une quasi-sous-traitance,

- plus globalement, orientation vers la constitution de holdings agro-alimentaires avec sous-secteurs industriels non alimentaires et tertiaires de plus en plus développés (en 1985, une quinzaine de groupes géants dépassant 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires ?). » (p. 2298)

Enfin , l'auteur semble s'inquiéter du fait que de telles firmes risquent de s'avérer « plus puissantes économiquement que bon nombre d'états » et se demande : « les stratégies de croissance sont-elles compatibles avec des politiques de développement ? » (p. 2299)

3 – Remarques

NA

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Choix stratégique, stratégie de croissance	
Conditions d'énonciation	Description (universitaire)	Toute-puissance
Concepts	Diversification, multinationalisation	Economie industrielle (rentes de monopole)
Théories		

[146] - « Le contrôle du plan d'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [146]

Titre : Le contrôle du plan d'entreprise

Auteur : J. de Guerny

Date : décembre 1973

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

Une mission de conseil effectuée auprès d'une PME française a permis à l'auteur d'observer un certain nombre de « failles » dans la « planification glissante classique » :

- a) une prise en compte insuffisante des conséquences à moyen terme de modifications de contenu ou de calendrier
- b) le manque de pertinence de certaines études approfondies, lancées en conformité au plan mais devenues entre temps sans objet ou d'intérêt moindre
- c) l'incompatibilité entre budget à moyen terme et actions réellement entreprises
- d) une date de réexamen du plan trop lointaine (2 ans), compte tenu de tous ces décalages apparus entre temps.

On retrouve là quelques uns des travers déjà dénoncés par l'auteur quelques mois plus tôt dans la même revue (cf. [140]). Cet article s'inscrit d'ailleurs en continuité avec cette publication plus générale consacrée à « la planification d'entreprise » :

- D'une part il s'agit d'aller dans le sens d'une « planification par projets » et de faire de la planification « ce que l'on a pu appeler un « processus d'apprentissage continu » ». (p. 903)
- D'autre part, ce qui est entendu ici par « planification d'entreprise » recoupe à nouveau, pour l'essentiel, les étapes d'un processus de management stratégique : « une séquence désormais classique allant du diagnostic de l'entreprise à la recherche des stratégies propres à satisfaire ses objectifs généraux, puis au plan opérationnel correspondant à la programmation des choix effectués. » (p. 899)

L'instrument proposé ici est **un dispositif de « contrôle du plan d'entreprise » exposé en deux étapes successives** :

1°) Une première étape définit trois grands registres de contrôle par leurs objets (p. 900) :

- i. Le « contrôle de mise en œuvre » des actions engagées (*a priori et a posteriori*)
- ii. Le « contrôle de validité du plan » ou contrôle « cybernétique » qui « couvre le cycle action prévue – mesure des réalisations par rapport aux prévisions – modification des actions prévues.
- iii. Le « contrôle des méthodes de la planification »

2°) Une seconde étape définit les « clignotants » du contrôle du plan (p. 901) :

- i. Les « clignotants de résultats ». Ce dernier terme doit être ici compris au sens de « résultats financiers », obtenus en redressant les prévisions budgétaires issues de l'année passée par le chiffrage des actions nouvelles entreprises en cours d'années
- ii. Les « clignotants de progrès » prennent en compte les « changements prévisibles mais non encore réalisés », notamment une évolution des valeurs clés du diagnostic stratégique ayant initialement conduit à élaborer les stratégies en cours de mise en œuvre.
- iii. Les « clignotants de méthode », consistant en un « examen de conscience débouchant directement sur les méthodes à retenir pour le prochain cycle. »

Ce dispositif a été construit lors de l'intervention de conseil auprès d'une PME française. L'auteur présente sous forme de synoptiques des dispositifs adoptés. On pourra remarquer que, par rapport à un processus appelé explicitement « management stratégique », le décalage ne porte que sur l'habillage terminologique. En effet, seule la composante d'élaboration des orientations à moyen terme est ici munie de l'épithète « stratégique » :

B. – TABLEAU DE SYNTHÈSE : OBJET ET INSTRUMENTS DU CONTRÔLE DU PLAN

PHASES DE LA PLANIFICATION CONCERNÉES PAR LE CONTRÔLE	OBJET PRINCIPAL DE LA PHASE	DIMENSIONS SUPPLÉMENTAIRES LIÉES AU CONTRÔLE DU PLAN	
		Objet particulier du contrôle du plan	Instruments possibles de mesure
<i>Plan stratégique</i> (phase diagnostic)	Étude et choix des grandes options (variantes) de développement	Confirmation ou remise en cause des stratégies précédemment retenues	Choix et suivi de « clignotants de stratégie » portant sur les principales variables ayant conduit au choix de la stratégie en cause (et réexamen de celle-ci le cas échéant) <i>Exemples :</i> — évolution import/export s'agissant d'une stratégie de « diversification des marchés » — évolution du prix des matières premières s'agissant d'une stratégie d'achats, etc.
<i>Plan opérationnel</i> (et prévisions budgétaires correspondant à sa première année)	Mise en œuvre (sur 2 ou 3 ans) des variantes de développement retenues	Réajustement des actions à prendre à court-moyen terme	a) Analyse et synthèse de type PERT COST pour les actions importantes couvrant la période à venir b) Mise à jour des standards de chiffrage permettant de situer globalement les différentiels probables par rapport aux chiffrages initiaux
<i>Comité du Plan</i>	Synthèse des travaux de planification. Décisions finales	Critique et mise à jour des méthodes et procédures de planification	a) Mise à l'ordre du jour du Comité du Plan d'un examen critique des méthodes et procédures suivies b) Propositions de solutions d'amélioration et insertion des modifications décidées à valoir pour le cycle suivant de planification
<i>Contrôle budgétaire</i>	Contrôle de l'année en cours (et des prévisions budgétaires effectuées)	Réestimation sur leur durée totale (pluriannuelle) des actions entreprises ou poursuivies dans l'année en cours	a) Présentation individualisée des actions importantes de l'exercice s'étendant sur plusieurs années : type schéma PERT COST b) Tableaux de comparaison globale des résultats de l'exercice à ceux prévus par le plan En cas d'anomalie, réestimation du schéma PERT à tout moment; en l'absence d'anomalies détectées, réestimation systématique au moment du dernier contrôle budgétaire annuel.

N.B. — Le contrôle du plan n'a de sens que si les stratégies ou actions retenues dans le plan ont été logiquement étudiées et chiffrées puisqu'il consistera d'abord à vérifier la validité des raisonnements effectués et des ordres de grandeur retenus. Plus le plan sera présenté sous forme de « programmes » précis et plus son contrôle s'en trouvera facilité.

3 – Remarques

NA

4 – Antériorités et postériorités du document

cf. section 2-

5 - Coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription	Toute-puissance
Concepts	Contrôle du plan	Cybernétique : théorie de la commande
Théories		

[137] - « Planifier la fin des planificateurs professionnels »

Références

N° répertoire biblio : [137]

Titre : Planifier la fin des planificateurs professionnels

Auteur : J. de Guerny

Date : juin-juillet 1974

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

L'argumentation s'articule en deux temps. dans un premier temps sont décrits de manière volontairement caricaturale, à l'aide de formules-choc, un certain nombre de dysfonctionnements du processus de planification, qui sont de l'ordre d'une lutte de pouvoir perverse entre le service planification et les opérationnels. Dans un deuxième temps des mesures correctives sont proposées : elles sont centrées sur la réduction de l'entité responsable du plan, au bénéfice de l'essaimage de cette fonction au sein des entités opérationnelles.

Les « mauvais usages » de la planification d'entreprise sont décrits au travers de trois grandes « tendances lourdes » :

1°) Le « complexe de la grenouille » [qui se veut aussi grosse que le bœuf]

Le service planification a voulu grossir, pour des raisons techniques, mais aussi pour des raisons « défensives » : faire face aux féodalités en place dans l'entreprise. Mais cette puissance est « bien factice puisque coupée de la réalité. »

2°) « Les conseillers ne sont pas les payeurs »

On oublie que c'est la direction générale qui est gardienne des décisions de planification. En voulant constamment « se mêler de tout », en s'érigeant en « Etat dans l'Etat », on a généré des comportements de dissimulation sophistiqués auprès des opérationnels. Il en résulte un « détournement du plan dans lequel chacun trouve avantage à sacrifier au rite mais où, à coup sûr, l'outil a perdu beaucoup de sa valeur. »

3°) « La planification stratégique qui devient tragédique »

Les planificateurs « construisent leur propre monde où l'importance relative des choses leur échappe et où tout problème devient, par essence, crucial ou fondamental dès lors qu'ils voient mal le moyen de le résoudre. » Les planificateurs sont perçus

« davantage comme des « technocrates drapés de noir » que comme des « aides à la décision ».

Les « remèdes » proposés par l'auteur sont au nombre de deux :

1°) Passer du stade de la planification réfléchie à la planification vécue »

Il s'agit d'une « amélioration des systèmes de communication et de décision (sans plus de précision fournie par l'auteur)

2°) Réduire les services de planification

Il s'agit de muter leurs membres au sein des services opérationnels (excepté le responsable qui pourra lui, être intégré à la direction générale). Personne ne sera « planificateur à vie » : cette responsabilité ne constituera qu'une étape du parcours professionnel d'un cadre issu de l'opérationnel. L'auteur précise néanmoins qu'une telle réforme se heurtera à de nombreux obstacles en interne, sans livrer de mode d'emploi précis pour les surmonter.

3 – Remarques

A - Plusieurs éléments laissent penser que ce texte constitue avant tout une **opération de promotion pour consultants en management** :

1. Le soin pris à décrire sous de multiples dimensions un contenu relativement restreint. **La création d'empathie avec le lecteur prime sur la recherche d'adhésion logique.** En particulier, le recours incessant à des pseudo-citations entre guillemets destinées à donner au lecteur le sentiment qu'il y retrouve son propre vécu.
2. La préconisation d'un allègement des structures permanentes de l'entreprise, qui favorise le recours à des contributions temporaires (consultants)
3. Le contraste entre **le détail avec lequel sont décrits les dysfonctionnements** d'une part (description à laquelle sont consacrés 75% de l'article) et **le flou relatif des brèves descriptions de mesures correctives** d'autre part.

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document	Règles de formation
--	---------------------	---------------------

	(sélection d'éléments remarquables)	(marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Prescription , description !	Toute-puissance, culpabilisation
Concepts		
Théories		

[141] - « Gestion stratégique et culture de l'entreprise »

Références

N° répertoire biblio : [141]

Titre : Gestion stratégique et culture de l'entreprise

Auteur : Roger DECLERK et Jacky BOUDEVILLE

Date : octobre 1973

Editeur / Revue : Hommes et Techniques

2 – Résumé / idées clés

Remarques préliminaires :

On est ici face à un document « fondateur », dans la mesure où c'est par lui que semble s'opérer l'introduction en France du terme de gestion stratégique. Le principal auteur en est R. Declerck, professeur à la Graduate School of Management de Vanderbilt University et, entre autres, consultants à la CEGOS.

Cet article se veut révolutionnaire, et la multiplication des métaphores nouvelles pour accompagner l'introduction de la gestion stratégique témoigne de ce souci d'innovation. Nous verrons néanmoins qu'il s'agit essentiellement d'un habillage terminologique et graphique derrière lequel apparaît la démarche d'ANSOFF, comme véritable ossature de l'édifice.

L'intérêt de ce document est d'autant plus grand qu'il s'avère particulièrement dense : les auteurs se sont en effet efforcés d'offrir au lecteur de la revue Hommes et Techniques un condensé de la pensée de Declerck. On a ici, sur 12 pages à peine, l'équivalent de ce que contiendrait un ouvrage de management dans son entier. Cet aspect « digest » présente l'avantage de mettre à nu l'architecture d'ensemble du concept de gestion stratégique, avec ses pans de solidité et ses zones de soudure entre les diverses strates de métaphores qui en constituent la véritable et paradoxale matière. Il nécessite aussi de notre part un traitement approfondi de chaque paragraphe du document, eu égard à sa densité.

Description du contenu de l'article et remarques au fil de l'eau :

I – L'introduction

Les auteurs effectuent ici deux choses : ils annoncent les principaux concepts qui vont être développés par la suite, et offrent une première justification de cette introduction par leur écriture de l'histoire du management.

I.1 Annoncer les deux principaux concepts

Premier concept : le couple « mode opérationnel / mode entrepreneurial » de gestion.

Le mode opérationnel « est orienté vers l'exploitation de la position traditionnelle produit – marché -technologie », tandis que le mode entrepreneurial « se préoccupe de la recherche et de l'établissement de nouvelles positions produit - marché offrant un potentiel de rentabilité d'exploitation. » (p. 732)

Remarque à ce stade :

L'hétéronomie de ce concept s'illustre bien par le fait que sa dénomination est toute entière dans les adjectifs opérationnel / entrepreneurial, et non dans le substantif qui ne sert ici que de support interchangeable. Par la suite, le concept fonctionnera aussi bien à l'aide du substantif « système » (« système opérationnel / entrepreneurial ») ou « gestion » (« gestion opérationnelle / entrepreneuriale »).

Second concept : la « gestion stratégique ».

Sans être définie, la gestion stratégique est annoncée comme un « grand ensemble de comportements et d'aptitudes dans lequel s'inscrit, entre autres, la planification stratégique. » La gestion stratégique relève à la fois du « changement culturel », de la « réorganisation des modes de comportement et des systèmes de valeurs », et de « dimensions nouvelles aux styles » traditionnels de gestion.

I.2 Justification historique de ces nouveaux concepts

Les auteurs décrivent deux étapes de l'histoire du management relativement éloignées dans le temps, ce qui laisse supposer que leurs concepts sont, quant à eux, adaptés à une troisième étape, l'actuelle.

Etape de l'histoire du management	Mode de management dominant	Profil des dirigeants
Années 1890 : « révolution industrielle »	Mode entrepreneurial : création d'empires	« individus prestigieux et charismatiques »
Années 1920, puis 1940 : « miracle du rendement »	Mode opérationnel : développement de	« organisateurs »

de la production de masse »	produits-marchés dans le cadre d'une activité stratégique déjà bien définie de la firme	
-----------------------------	---	--

Il faut comprendre qu'après un premier mouvement qui a vu « l'accent se déplacer vers le mode opérationnel », un retour de balancier vers le mode entrepreneurial va s'imposer.

Remarque à ce stade :

Le caractère superficiel de ce résumé historique apparaît d'autant plus facilement qu'il n'est valable que pour l'industrie américaine et non pour la France radicale des « petits » et des PME archaïques.

II – Définitions et justification des concepts d' « opérations » et d' « entreprises »

Dans l'ordre du texte, quatre étapes sont ici franchies :

II.1 : Justification du retour vers un mode plus entrepreneurial

II.2 : Définition en extension des modes opérationnel et entrepreneurial

II.3 : Énumération des caractéristiques opposées de chacun des deux modes

II.4 : Description du « continuum de la réalité » entre les deux modes

II.1 : Justification du retour vers un mode plus entrepreneurial

L'argument ici utilisé est archi-classique : ce sont les mutations de l'environnement et leur « accélération ». Une énumération de divers faits d'actualité, comportant pas moins de neuf termes, est utilisée pour justifier ce constat. Ces éléments, extrêmement variés sont très génériques (écologie, tiers-mondisme, internationalisation, etc.) et ne constituent évidemment pas une argumentation crédible de nos jours. Peut-être ce poncif était-il encore peu usé en 1973.

II.2 : Définition en extension des modes opérationnel et entrepreneurial

C'est la matrice produits marchés d'Ansoff qui est ici explicitement utilisée pour délimiter les deux termes du couple.

Produits Marchés	Anciens	Nouveaux
	Anciens	1 Pénétration de marché
Nouveaux	3 Expansion par marchés	4 Diversification

Figure 1. — Définition des modes opérationnel et entrepreneurial d'après la matrice de H. I. Ansoff.

L'opérationnel porte sur l'amélioration quotidienne du rendement et la pénétration plus grande des produits x marchés actuels de la firme. Le mode entrepreneurial porte sur la diversification.

II.3 : Énumération des caractéristiques opposées de chacun des deux modes

C'est ici un ouvrage de S. B. Littauer qui est utilisé pour énumérer les caractéristiques deux à deux opposées des deux modes. Nous reprenons cette énumération en tableau pour mieux en repérer les symétries :

Caractéristiques des <i>Opérations</i>	Caractéristiques des <i>Entreprises</i>
1. Activités courantes et répétitives	1. Non répétitives, décisions du type « one shot »
2. Sujettes à l'influence de nombreux facteurs (causes)	3. Les actions de type « entreprise » sont sujettes à des influences nombreuses
3. Leurs produits (output) présentent des variations aléatoires	4 [suite de ci-dessous]...et sont extrêmement variables
4. Les facteurs influents sont essentiellement internes et non d'environnement	4. Les influences principales sont largement issues de l'environnement...
5. La variation des outputs est mesurable avec probabilités estimables	7. [suite de ci-dessous] il n'est pas possible d'associer des probabilités aux effets que l'on cherche à mesurer
6. Cette variation peut être rendue statistiquement stable	7. L'action de type « entreprise » n'est généralement pas en stabilité statistique
7. Les effets futurs peuvent être prédits avec une marge d'erreur spécifiée	6. Il est difficile de mesurer les effets de ces influences
8. Les causes perturbatrices à l'opération entraîneront des pénalisations légères et jamais catastrophiques	8. Une mauvaise décision et/ou l'influence incontrôlable d'un événement majeur peuvent avoir des conséquences catastrophiques
9. Les opérations sont des processus réversibles en ce sens que : -9 ₁ . La présence de causes perturbatrices peut être décelée -9 ₂ . La nature de ces causes peut être identifiée -9 ₃ . Ces causes peuvent être éliminées	2. Les décisions associées sont irréversibles
10. Les opérations sont susceptibles	5. Celui qui prend la décision est

d'interactions avec les actions de l'observateur	généralement dans l'incapacité de manipuler les variables (variables exogènes)
--	--

Remarque à ce stade :

Les notions de « variables exogènes », « stabilité statistique », « irréversibilité », sont de l'ordre de la théorie de la stabilité des systèmes, à fondements thermodynamiques.

II.4 : Description du « continuum de la réalité » entre les deux modes

Les auteurs signalent ici qu' « en réalité, on ne rencontre ni *opération* ni *entreprise* à l'état pur ». Entreprise et opération sont donc des « concepts polaires », entre lesquels les auteurs proposent d'intercaler une taxinomie plus fine. Il existe, en effet, dans les problèmes rencontrés par le gestionnaire, un continuum ordonné en taux d'innovations croissants :

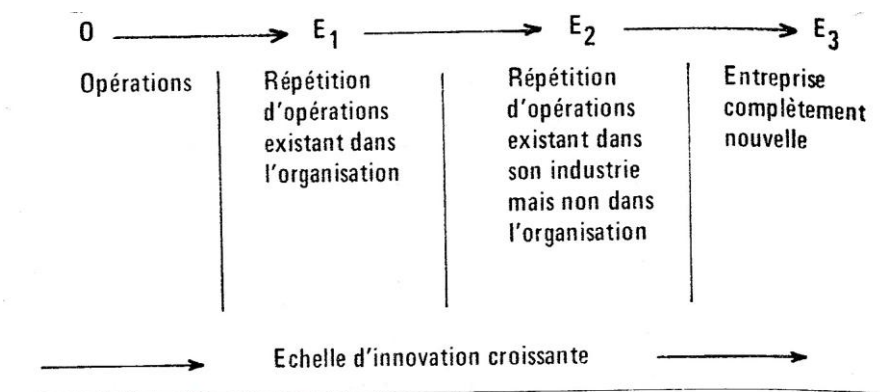


Figure 2. — Le continuum de la réalité.

Remarques à ce stade :

1. *L'homologie avec la stratification d'ANSOFF en décisions « courantes », « administratives » et « stratégiques » est frappante. De même que la théorie des systèmes a pu servir à développer la cybernétique, l'utilisation de métaphores systémiques, malgré la nouveauté de la terminologie, s'inscrit sans ambiguïté dans le même paradigme que celui d'ANSOFF*

2. *Les auteurs exposent leur théorie avec un certain degré d'auto-réflexion. Ils affichent en effet explicitement l'existence de deux plans disjoints: d'un côté, le plan des phénomènes, constitué des « problèmes du manager » et de l'autre celui des concepts, où des constructions abstraites effectuées pas à pas (établissement de pôles, puis interpolations) s'efforcent d'établir des corrélations avec les phénomènes. Ils s'agit pour eux de « conceptualiser » des « sous-systèmes » « en fonction des problèmes rencontrés par elle et définis, d'ailleurs assez arbitrairement, à la figure 2.*

III – Intégrer opérations et entreprises : la gestion stratégique

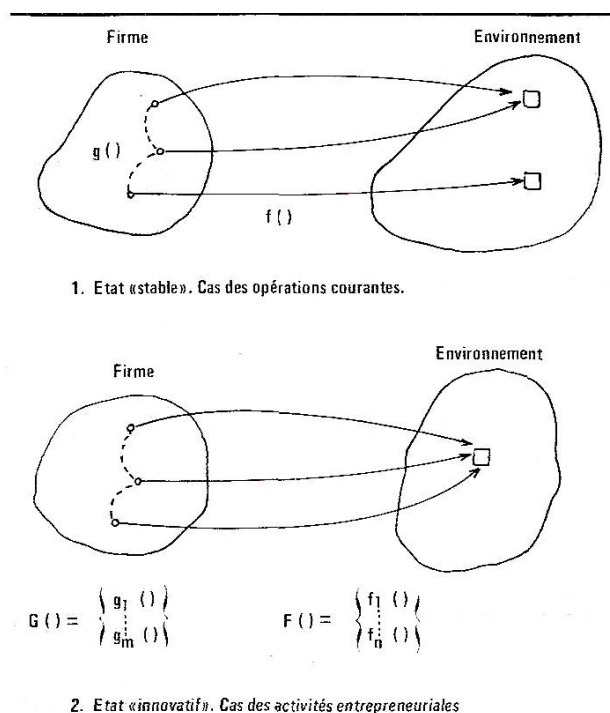
III-1 : Notion de « couplage » : introduction d'une nouvelle métaphore fonctionnelle – systémique

La notion de « couplage » a été introduite par H. I. ANSOFF, sans que celui-ci en fasse une exploitation systématique (cf. [96]) Les auteurs introduisent une nouvelle caractéristique distinctive entre mode opérationnel et entrepreneurial: tandis que le mode opérationnel se contente d'« optimiser » une fonction de couplage donnée entre la firme et son environnement, le mode entrepreneurial vise à choisir deux fonctions, « de façon optimum » parmi deux ensembles de fonctions possibles :

« a) une $f_i()$ dans l'ensemble des fonctions de couplage possibles (F) : le problème stratégique

b) une $g_i()$ dans l'ensemble des fonctions d'organisation (G) : le problème structurel. » (p. 734)

Des diagrammes de type « théorie mathématique des ensembles illustrent cette distinction :



Figures 4 et 5. — Le couplage firme-environnement.

Il n'y a guère d'illustration de cette distinction abstraite entre entreprise et opération. Les auteurs signalent simplement que, dans le cas du mode opérationnel, le problème consiste à « améliorer le rendement des sous-systèmes de production de marketing, financiers et administratifs ». Dans le cas du mode entrepreneurial, aucune définition en extension, aucun exemple ne sont fournis pour illustrer en quoi le recours à la métaphore fonctionnelle -systémique

constitue une description satisfaisante du mode d'action entrepreneurial.

Remarque à ce stade :

Les figures 4 et 5 montrent à quel point la métaphore utilisée par les auteurs relève ici d'un parfait contresens mathématique. En effet, « optimiser une fonction » comme dans le cas du mode opérationnel consiste à choisir dans un espace de fonctions abstrait une fonction parmi tout un ensemble qui respecte au mieux certains critères. L'illustration qui conviendrait le mieux pour illustrer le cas des opérations courantes n'est donc pas la figure du dessus (fig. 4), mais précisément celle du dessous (Fig . 5). Par conséquent, l'usage que font les auteurs des termes d'optimisation est absolument dénué de sens.

Les auteurs concluent l'usage de cette notion de couplage pour expliquer que la recherche mathématique de solutions, pertinente dans le cas du mode opérationnel (« recherche opérationnelle », « techniques maintenant classiques de programmation linéaire ou dynamique... »), ne l'est plus dans le cas du mode entrepreneurial. Ce dernier suppose l'utilisation d'autres techniques comme « l'analyse de systèmes ou certaines approches heuristiques » (p. 735). Les auteurs ne se gênent pas pour expliquer que l'application des techniques inadéquates à des problèmes entrepreneuriaux « induit chez les gestionnaires des comportements structurés par les illusions de ces pseudo - rationalisations. »

Remarque à ce stade :

Noter la tension entre, d'une part, les accusations de pseudo-rationalisation portées par les auteurs à l'encontre de ceux qui abusent des méthodes d'optimisation et, d'autre part, l'usage d'un formalisme mathématique – erroné de surcroît – pour exposer leurs propres points de vue. La force d'une obligation au style mathématique semble s'imposer même à ceux qui prétendent dénoncer l'usage abusif de ces mêmes mathématiques.

III-2 Justification phénoménologique du problème de l'intégration

Le problème de l'intégration est celui du conflit qui naît, pour le dirigeant, de la coexistence au sein de l'entreprise de problèmes d'ordre opérationnel et d'ordre entrepreneurial. La définition directement donnée par les auteurs est toutefois une définition en extension. Le « problème de l'intégration » est un « ensemble de différents problèmes auxquels est confronté le « gestionnaire qui veut être innovateur. » Parmi cet ensemble, trois sont signalés :

1. La « réallocation de ressources » rares entre activités courantes et activités de développement, difficile à défendre étant donné la rentabilité prouvée des premières et l'incertitude que présentent les secondes.

2. Le « risque de dislocation » des activités existantes et/ou le rejet prématuré de l'innovation.

3. La conception de la structure du nouveau système simultanément à la modification des propriétés organisationnelles du système existant.

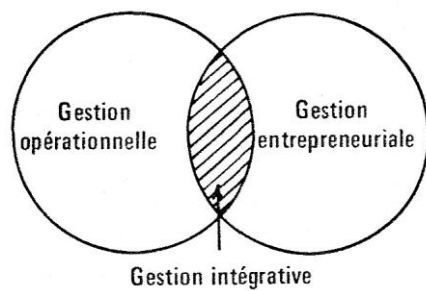
Il s'agit au contraire de « faire fonctionner de façon harmonieuse » le « sous-système » nouveau et le sous-système existant « à l'intérieur du système total qu'est la firme ». (p. 736)

III-3 Introduction du couple « Intégration synchronique / diachronique »

Le problème de l'intégration apparaît comme double. D'une part il faut résoudre les difficultés d'allocation de ressources et de conflits provoquées par la coexistence de deux modes d'activité différents et des « cultures » respectives qui leurs sont associées : c'est « *l'approche synchronique* ». D'autre part il faut savoir maîtriser le passage de chaque activité, au cours de son cycle de vie, d'un mode toute d'abord entrepreneurial à un mode opérationnel en phase stabilisée... sans oublier son renouvellement en phase de maturité qui suppose à nouveau de passer en mode entrepreneurial : c'est « *l'approche diachronique* ».

Ces explications donnent lieu à l'utilisation de quatre figures explicatives sur une même page, relevant de trois emprunts formels distincts.

La représentation de l'approche synchronique se fait par le biais de schéma relevant de la théorie mathématique des ensembles :



- Problèmes :**
- Allocation de ressources
 - Résolution de conflits provoqués par l'interaction de deux cultures
 - Changements culturels

Figure 6. — L'approche synchronique.

Ce même type de figure est utilisé pour définir l'approche diachronique :

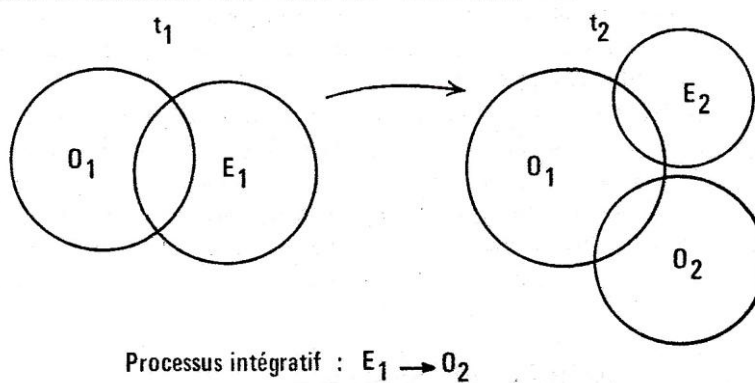


Figure 8. — L'approche diachronique.

Toutefois, l'approche diachronique, à laquelle les auteurs consacrent visiblement une plus grande attention, fait l'objet de deux caractérisations à l'aide de deux figures issues chacune de leur propre domaine de formalisation.

a) L'existence même de problèmes d'intégration diachronique est justifiée par la classique « courbe de vie des produits », transposée à celle d'un cycle de vie des modes de gestion :

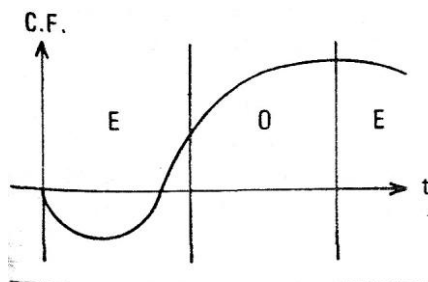


Figure 7. — Le cycle de vie de l'organisation.

Il est remarquable que la validité de cette transposition n'est ni démontrée ni même justifiée par les auteurs : « [La courbe de vie des produits] nous conduit en effet à admettre que le mode de comportement des gestionnaires doit différer selon l'endroit où l'on se situe sur cette courbe. »

b) le caractère « rarement graduel » et au contraire discontinu du passage d'un mode à l'autre est illustré par une figure de type « traitement du signal » :

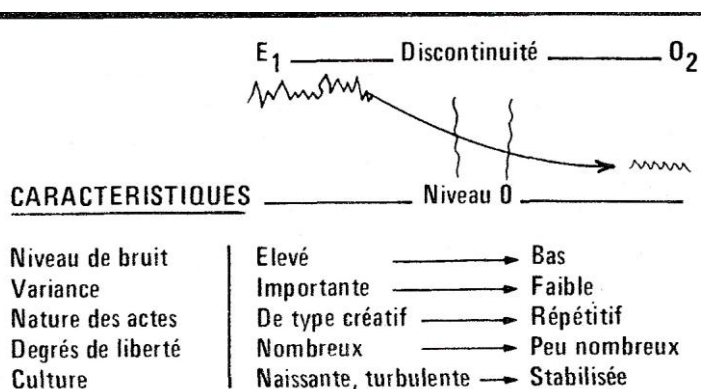


Figure 9. — Le processus de transformation intégrative s'accompagne de l'évolution de caractéristiques des deux modes opérationnel et entrepreneurial.

Enfin, les auteurs proposent de désigner le passage diachronique du mode entrepreneurial au mode opérationnel par l'expression « fonction intégrative dynamique ou diachronique », qui leur paraît un « concept [qu'ils croient] essentiel »

IV – La solution au problème de la planification : la gestion stratégique

IV.1 Les échecs de la planification stratégique

Les auteurs exposent les échecs de la planification stratégique, et en tirent des analyses sur les causes de ces échecs. Le tableau suivant permet de visualiser plus aisément leur argumentation (p. 738) et ses faiblesses évidentes:

Type de planification stratégique	Nature de l'échec	Cause de l'échec
Planification « des 10 à 15 dernières années », adaptation des outils de recherche opérationnelle	Dépense d'énergie considérable	Ne sont valables que lorsque appliqués à des opérations en état stable ou quasi-stable
Planification entrepreneuriale d'ANSOFF introduite par coercition	Ne « semblent pas avoir rencontré, dans la pratique, de succès éclatants » « Se traduisent rarement par des mécanismes tournés vers l'action, à la fois créatifs et cohérents »	Ceux qui sont chargés de l'application perçoivent la moindre faille dans le système et notamment dans l'attitude de la direction à son égard
Planification entrepreneuriale participative		Exercice purement intellectuel ou exercice de dynamique de groupe

La conclusion de cette argumentation est d'ordre « culturel » : « les systèmes de planification sont superposés à la culture traditionnelle de la firme sans que celle-ci ne soit traditionnellement changée. » (p. 738)

Les auteurs annoncent ensuite quelles vont être leurs « propositions de solution, issues de l'expérience opérationnelle de l'un d'entre eux au sein d'une holding, sous la direction d'un ancien dirigeant de la CEGOS et de la revue Hommes et techniques : Noël Pouderoux.

Il s'agira de :

- a) « Transcender » la planification stratégique par la « gestion stratégique »
- b) Développer en parallèle des « capacités individuelles et systémiques »
- c) Tenir compte de l'impact de la planification sur la culture de l'entreprise

Nous reprenons ci-dessous le développement de chacun de ces points.

IV.2 « La gestion stratégique ou une nouvelle définition des fonctions managériales »

Les auteurs recourent ici à une définition analytique et non en extension : « La gestion stratégique est le mode de direction responsable du couplage du système total qu'est la firme avec ses divers environnements. »

Un exposé en extension de la gestion stratégique montre que celle-ci est construite en ajoutant au processus de planification stratégique les fonctions d'intégration définies précédemment :

- « 1. Définition des objectifs et des stratégies de la firme ;
2. Sélection d'un portefeuille de tryptiques (*sic* !) produit-marché- technologie dans une diversité d'environnements, à la fois dans les modes entrepreneurial et opérationnel ;
3. Allocation des ressources entre les ensembles « opérations » et « entreprises » ;
4. Conception des caractéristiques structurelles de la firme [...] a) capacités génétiques de l'organisation [liées aux opérations], b) capacités génétiques de la firme [liées aux entreprises]. »

Les auteurs signalent que la gestion stratégique remplit ces fonctions « sur la base d'un système de planification stratégique », tout en mentionnant que pour cela « une méthodologie optimum reste à développer. »

Le point 4. est à la fois présenté comme « une analogie de biologie moléculaire » et cautionné par « la notion de morphogénèse telle que la définit W. Buckley dans son livre *Sociology and Modern Systems Theory*. » (p. 739)

Cet exposé est immédiatement suivi d'une autre reformulation extensive de la gestion stratégique, qui donne lieu à une représentation de type ensembliste intégrant les représentations précédentes adoptées pour exposer les problèmes...d'intégration :

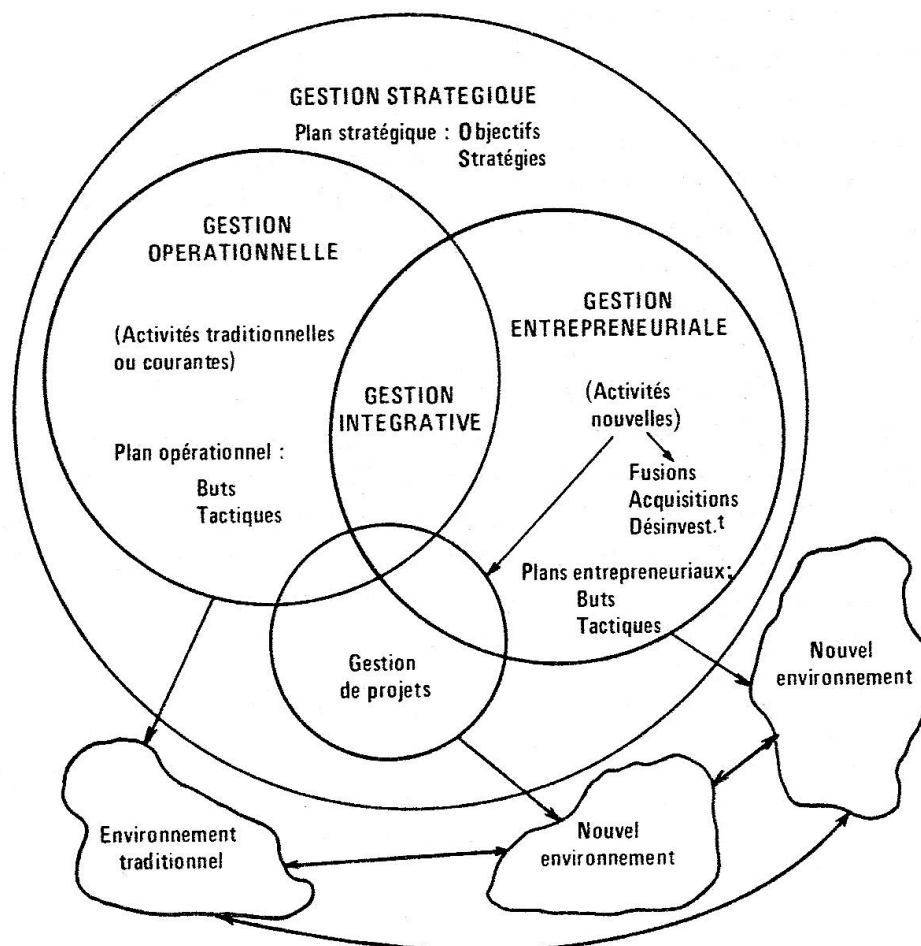


Figure 10. — La gestion stratégique.

Ce schéma est la traduction exacte de la définition donnée dans le corps du texte :

« La gestion stratégique qui se situe à différents niveaux d'agrégation et d'autorité dans la firme se spécialise dans les trois fonctions suivantes :

1. La gestion opérationnelle [...]
2. La gestion innovative ou entrepreneuriale [...]
3. La gestion intégrative enfin, chargée du contrôle et de l'optimisation
 - a) du processus synchronique d'intégration [...]
 - b) du processus diachronique de transformation

- c) des interactions entre les environnements traditionnels et nouveaux.

IV.3 Le développement de capacités d'innovation

Les auteurs en appellent à la mise en place d'un « climat » permettant qu'émergent dans l'entreprise à la fois des individus et des groupes à profil entrepreneurial. Sans ajouter d'autre contenu, les auteurs développent cette idée à l'aide de phrases floues lyriques que nous ne reproduisons pas ici.

IV.4 Systèmes de planification et culture de l'entreprise

Tandis que la planification stratégique « est surimposée à la culture traditionnelle de la firme », la gestion stratégique vise à transformer cette culture.

Les développements auxquels se livrent les auteurs relèvent du management des ressources humaines plus que la stratégie. Nous les signalons au titre des dimensions humaines que la gestion stratégique prétend ici intégrer à la stratégie.

Les auteurs recourent à deux énumérations successives qui se recouvrent partiellement et semblent comme la juxtaposition des décalques de deux sources distinctes.

Première énumération ; les « composantes de la capacité de management » que doit développer la gestion stratégique. Cette énumération est présentée sous forme de tableau , sans mention de source:

COMPOSANTES DE LA CAPACITE DE MANAGEMENT	
MANAGERS	
1.	Attitudes et systèmes de valeurs
2.	Compétences (skills)
3.	Comportement
4.	Structure de la hiérarchie
STRUCTURE	
5.	Autorité
6.	Définition de fonction
7.	Système de récompense
8.	Structure du travail (répartition)
9.	Structure du pouvoir
10.	Système d'information
11.	Auto-renouvellement des structures (morphogenèse)
PROCESSUS	
12.	Prise de décision ad hoc
13.	Prise de décision systématique
14.	Anticipation des problèmes
15.	Planification
16.	Mise en application
17.	Contrôle
18.	Technologie du management
19.	Applications des ordinateurs

Figure 11.

Seconde énumération : les conséquences de l'introduction de la gestion stratégique sur la culture de l'entreprise. Il s'agit en fait de tenter de montrer que la gestion stratégique, elle, n'est pas rejetée par les personnels. La source en est « le professeur Tagiury d'Harvard University ». Nous reprenons cette énumération sous forme de tableau pour en mettre la structure en évidence :

Point d'impact de la gestion stratégique	Description de l'impact
1. Les aptitudes professionnelles de la firme : langages et méthodologies	Sentiment d'inadéquation chez certains, débouche sur résolution positive ou hostilité, puis abdication
2. Les structures de pouvoir et d'autorité : gestion « line » vis-à-vis des services fonctionnels, problème de centralisation ou de décentralisation	NA
3. Les relations sociales au sein de la firme	« -Systèmes parfois perçus comme portant atteinte à la liberté et à la dignité de ceux qui devaient les mettre en oeuvre -Désaliénation vis-à-vis du paternalisme traditionnel, anxiogène d'où -ré-aliénation au plan fétiche ou à des images paternelles émergentes -extraversion, acceptation de la contingence, acceptation de limites à la liberté »
4. Les systèmes de valeur	« Passage d'un paternalisme bienveillant à une approche participative au sens de la théorie Y de MacGregor »

Il s'agit donc de « planifier et gérer cet impact aux dimensions multiples. »

V – Péroraison conclusive sur les vertus de la gestion stratégique

Les auteurs proposent en guise de conclusion de « déterminer les causes du succès » (non démontré par ailleurs, peut-être s'agit-il plutôt d'une mauvaise traduction de l'expression « facteurs de succès ») de la planification stratégique :

1. Une « approche de type systémique » pour les activités entrepreneuriales

2. Planifier également le changement culturel

3. Considérer la planification stratégique comme « un des maillons de la boucle cybernétique qu'est la gestion. »

Le point 3. est illustré par un schéma dont le style est étonnamment différent du graphisme électronique adopté par ANSOFF, bien qu'il dénote exactement le même contenu :

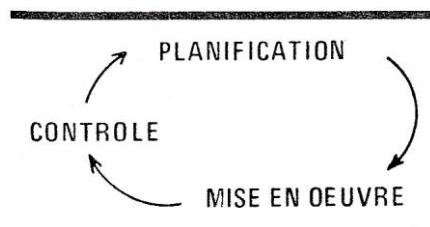


Figure 12. — La boucle cybernétique de la gestion.

L'article s'achève par une phrase générale et creuse mais grandiose, point culminant de la péroraison : « La gestion stratégique ainsi conçue doit prendre sa pleine signification comme interaction dialectique entre la pensée et l'action, entre les plans et leurs interactions avec la réalité objective de l'entreprise. »

3 – Remarques

NA

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Description / Prescription	Universitaire US
Concepts	« gestion stratégique »	Systématisme et incrémentation Traitement du signal Biologisme Théorie des ensemble Stratification

		Catégorisation matricielle
Théories		

[148] - « Stratégie et créativité dans les M.P.I. »

Références

N° répertoire biblio : **[148]**

Titre : Stratégie et créativité dans les M.P.I.

Auteur : Pierre-Yves BARREYRE

Date : octobre 1973

Editeur / Revue : Hommes et techniques

2 – Résumé / idées clés

Qu'on ne s'y trompe pas : le terme « stratégie » est essentiellement ici un « produit d'appel » destiné à attirer l'attention du lecteur vers l'objet principal de l'article : convaincre des bienfaits des techniques de créativité, notamment dans les PME (M.P.I.). On ne parle guère de stratégie que dans des paragraphes introductifs, l'un à l'exposé des principes et techniques de créativité, l'autre à celui des techniques de prospective appliquées à l'innovation.

Les notions citées rapidement pour parler de stratégie donnent quelques éléments sur ce que l'auteur considère (ou veut présenter comme) acquis en matière de stratégie :

- « le caractère heuristique de la stratégie en tant que processus » (référence implicite à Ansoff)
- « la stratégie que l'on qualifie d'« entrepreneuriale » (référence implicite à Declerck)

3 – Remarques

NA

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

NA

[162] - « Planification stratégique et m.p.i. »

Références

N° répertoire biblio : [162]

Titre : Planification stratégique et m.p.i.

Auteur : Michel MONTEBELLO, Maurice SAIAS, Jean GREFFEUILLE

Date : mai 1975

Editeur / Revue : Direction

2 – Résumé / idées clés

Trois chercheurs de l'I.A.E d'Aix-en-Provence livrent ici la méthodologie et les résultats d'une enquête menée auprès des PME de la région Méditerranéenne. A partir des réponses d'un échantillon représentatif de 24 m.p.i., à un questionnaire pré-établi, ainsi que des résultats économiques de ces entreprises, données traitées par tests statistiques, les auteurs établissent qu'une PME a plus de chance d'être performante si ses dirigeants 1°) ont une attitude « planificatrice » et 2°) ont une politique de croissance.

Cet article présente deux principaux intérêts :

1°) Les auteurs font part d'un certain nombre de mises au point théoriques et historiques qui constituent un témoignage précieux de l'auto-représentation de la discipline à la fin de notre période d'étude

2°) Par les méthodes qu'il expose, ainsi que par son style d'écriture, il atteste qu'en 1976, le management stratégique a franchi le seuil d'épistémologisation et aurait franchi le seuil de scientificité si les contraintes que cet article s'efforce de respecter étaient généralisées : en quelque sorte, **une « discipline » est née.**

1°) Les mises au point théoriques et historiques

Mises au point théoriques

a) La planification stratégique fait l'objet de définitions relativement larges :

- « la planification stratégique peut être tout d'abord considérée comme un ensemble de techniques et de méthodes au service d'une attitude exprimant la volonté de maîtriser au mieux l'avenir de l'organisation **face à ses**

environnement dont l'évolution se fait à un rythme de plus en plus rapide et avec des mouvements de plus en plus aléatoires. » (p. 99)

- « Mais la planification stratégique peut être aussi considérée comme une volonté d'anticiper le changement, comme une attitude proactive vis-à-vis de la croissance. Aussi, plus les changements apparaissent rapides et imprévus, plus l'exigence d'une direction bien définie et évolutive semble nécessaire. »

b) Pour les auteurs, la planification stratégique pose le problème d'une transposition d'un contexte américain au contexte français :

- « Il nous a semblé intéressant de tester, entre autres, la possibilité de transfert du concept et des méthodes de planification stratégique à deux niveaux : de la grande entreprise à la petite et moyenne, du contexte américain au contexte français. » (p. 99)

Mises au point historiques

a) Les auteurs s'étonnent, avec les anglo-saxons, de l'absence de transfert du savoir-faire de planification macro-économique des institutions françaises aux entreprises :

-« La plupart des ouvrages américaines de planification stratégique font souvent allusion aux réalisations européennes et françaises en matière de planification macro-économique et s'étonnent qu'aucune retombée n'ait spontanément atteint les entreprises ou organisations. » (p.100)

Ainsi, deux histoires parallèles mais disjointes se sont déroulées en France.

D'un côté, la construction d'une science française de la planification : « Grâce aux travaux réalisés dans nos pays après la deuxième guerre mondiale, les entreprises françaises auraient pu s'assurer une avance confortable en matière de planification en général et de planification stratégique en particulier. Malheureusement, et pour des raisons que nous ne discuterons pas ici, les industriels français n'ont pas cru au transfert possible de ces méthodes du niveau de l'Etat à celui des entreprises. »

D'un autre côté, l'importation par les entreprises de modèles américains : « Ce n'est que dans un deuxième temps, après que les grandes entreprises américaines aient (*sic*) adopté puis adapté ces méthodes, que la planification stratégique a gagné sa place dans la panoplie des méthodes de management. Si nous faisons un peu d'histoire, nous constatons que les premières expériences dans ce domaine datent des années 20 aux Etats-Unis [réf. A Chandler], que ces méthodes se généralisent dans les années

50, que les entreprises françaises parmi les plus grandes et les plus dynamiques commencent à développer des plans stratégiques autour des années 60 et que le phénomène commence à peine à toucher les petites et moyennes entreprises. » (p. 100)

b) En conclusion de leur article, les auteurs signalent que, désormais, la stratégie doit être englobée dans un ensemble plus large – le **management stratégique**, dont la description semble identique à celle de la *gestion stratégique* définie peu avant (cf. [141]) :

- « on passe progressivement, mais rapidement, de la planification stratégique au management stratégique dont la planification, qui conserve une utilité fondamentale, ne représente que l'un des aspects. Le management stratégique constitue un ensemble beaucoup plus vaste, dépassant les concepts purement techniques, économiques, informationnels, sous-jacents à la planification stratégique. Cet ensemble comprend les stratégies psychosociologiques et les stratégies sociopolitiques dans les relations internes ou externes de l'organisation et au niveau des décisions et de l'action. » (p. 110)

2°) Les méthodes et le style d'écriture

Pour 285 entreprises du Sud-Est de la France ayant reçu un questionnaire, 24 réponses ont pu être exploitées. Les auteurs expliquent que l'échantillon permet d'apprécier la validité des résultats obtenus. Ces résultats consistent en mesure de corrélation entre les réponses aux différentes questions, à l'aide de tests statistiques classiques : chi deux et Student. Des analyses de variabilité sont effectuées.

Les questions sont de deux ordres : d'un côté elles cherchent à mesurer, par les déclarations des dirigeants sur leurs pratiques ou leurs sujets de préoccupation prioritaires, le degré d'implication de l'entreprise dans la planification stratégique et l'existence d'une politique de croissance. D'un autre côté, des chiffres financiers sont fournis par les entreprises afin que puisse être évaluée leur performance économique : marge nette, rendement des actifs et rendement des fonds propres.

Les auteurs sont transparents sur leurs mesures de corrélation, et livrent une série de tableaux comme celui-ci :

1.2. Existence d'un plan stratégique.

TABLEAU I
RENTABILITE MOYENNE DESIREE ET REALISEE

	NON PLANIFICATEURS	PLANIFICATEURS	SIGNIFICATION Statistique Test de Student
<i>Résultats moyens acceptables :</i>			
a) Marge nette	6,4 %	7,3 %	22 DL * ,17
b) Rendement des actifs	9,3 %	12,5 %	21 DL ,01
c) Rendement des fonds propres..	12,7 %	13,1 %	21 DL ,43
<i>Résultats moyens réalisés :</i>			
a) Marge nette	3,3 %	3,5 %	22 DL ,43
b) Rendement des actifs	4,1 %	6,6 %	19 DL ,04
c) Rendement des fonds propres..	8,3 %	13,3 %	19 DL ,05

* DL : Degré de Liberté.

Ces mesures de corrélations donnent ensuite lieu à interprétation, détaillée et argumentée. L'affirmation de la conclusion selon laquelle « les dirigeants des entreprises disposant d'un système de planification, même rudimentaire, maîtrisent mieux leur avenir » paraît crédible, sous réserve de représentativité de l'échantillon.

On remarquera en conclusion l'occurrence d'un topos qui illustre bien la dimension politique des recherches en matière de processus stratégique : « La PMI a un avantage considérable sur la grande entreprise pour résoudre [les difficultés de négociations internes liées à détermination d'un plan stratégique] ». (p. 110)

3 – Remarques

On peut s'étonner de la présence d'un article d'une telle tenue académique dans un magazine non universitaire comme Direction.

Cela semble le signe d'un **manque de revue adéquate**, que la création de la *Revue Française de Gestion*, la même année viendra combler.

Rappelons ce que nous avons déjà cru pouvoir signaler ci-dessus : cette rigueur académique prouve que le management stratégique a en 1975 franchi un seuil d'épistémologisation, ce qui s'accompagne simultanément de bouleversement institutionnels inédits : création récente de la FNEGE, création de la Revue Française de Gestion, etc.

4 – Antériorités et postérités du document

cf. sections 2- et 3-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique, management stratégique	
Conditions d'énonciation	Description	Nouvel emplacement institutionnel Granularité entreprise
Concepts		Formalisation statistique
Théories		

[160] - « Environnement et planification stratégique »

Références

N° répertoire biblio : **[160]**

Titre : Environnement et planification stratégique

Auteur : Alain-Charles MARTINET

Date : janvier-février 1976

Editeur / Revue : Revue Française de Gestion

2 – Résumé / idées clés

L'auteur décrit ici l'architecture d'une étude empirique qui suit le même protocole que celle du document [162], consacré à la diffusion des procédures de planification dans les entreprises françaises. Les 500 premières firmes industrielles françaises ont été questionnées, avec un taux de réponses de 27%.

Deux résultats remarquables sont à signaler :

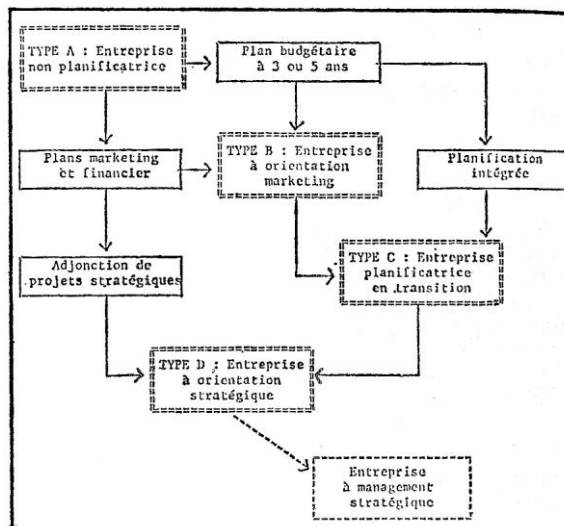
1°) en 1976, la pratique de la planification stratégique est généralisée dans les entreprises

Nous présentons en effet sous forme de tableau l'un des résultats de Martinet :

Degré d'élaboration de la planification pratiquée par l'entreprise	Présence de cette pratique au sein de l'échantillon d'entreprises interviewées
« Planification opérationnelle simple » : extrapolation de la gestion budgétaire, assortie d'une étude de l'environnement commercial et d'arbitrages financiers, sans analyse stratégique	<6%
« Planification stratégique et opérationnelle intégrée » : traite de concert exploitation des activités existantes et développement d'activités nouvelles. Recherche de cohérence assurée par un test financier.	45%
« Planification stratégique différenciée » : remise en cause totale à chaque révision annuelle du plan, stratégies nouvelles destinées à combler le « manque à terme » (planning gap) entre les objectifs arrêtés et ce qu'il est possible d'atteindre	49%

par la seule poursuite de ce qui existe.	
--	--

Un graphique sans légende semble expliquer que les degrés de maturité de l'entreprise vis-à-vis de la stratégie vont de l'« entreprise non planificatrice » à l'« entreprise à management stratégique » (degré qui semble en rester au stade théorique, si l'on interprète ainsi les graphismes adoptés) :



2°) Les planificateurs eux-mêmes savent que leurs productions reposent sur bases fragiles :

« Les planificateurs estiment généralement que [la perception de l'environnement] répond « tout juste » aux besoins du plan, alors que l'incertitude est considérée comme mal précisée. »

3 – Remarques

Mêmes remarques que pour le document précédent [162]. Rigueur académique et emplacement institutionnel montrent que le discours du management stratégique, devenu une discipline académique a définitivement franchi le seuil d'épistémologisation. Seule la coexistence d'un champ de discours non académique rend problématique le franchissement du seuil de scientificité.

Les invariants issus du processus d'épistémologisation dont résulte ce nouveau cadre subsistent et sont comme figés par le franchissement du seuil. Ainsi, dichotomie description / Prescription, Stratification, Diffraction choix stratégique / processus, constituent **l'empreinte apparemment indélébile des conditions discursives de cette genèse d'un savoir nouveau.**

4 – Antériorités et postérités du document

NA

5 – coordonnées archéologiques

NA

[161] - « La fonction approvisionnement »

Références

N° répertoire biblio : [161]

Titre : La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise

Auteur : Pierre-Yves BARREYRE

Date : septembre - octobre 1976

Editeur / Revue : Revue Française de Gestion

2 – Résumé / idées clés

L'auteur cherche à exposer deux choses : 1°) la fonction approvisionnement doit contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ; 2°) l'exercice même de cette fonction nécessite l'élaboration d'une stratégie qui lui est propre : la « stratégie d'approvisionnement ».

Cet exposé est précédé d'une série de définitions et descriptions relatives à la « boucle du management stratégique » et à la fonction approvisionnement, témoignage intéressant sur l'état de la théorie au sortir de notre période d'étude.

Nous reprenons et commentons cet article en suivant le plan de l'auteur :

Partie I. – Management stratégique et approvisionnement

A) Définitions préalables

Voici la liste des définitions significatives de l'état de l'art en 1976 :

Le management :

« Herbert Simon a défini le management comme étant une activité de « problem solving », autrement dit de résolution de problèmes. » (p. 61)

La stratégie :

« Nous dirons qu'un problème revêt un caractère stratégique lorsqu'il apparaît que la décision à prendre est susceptible de modifier de façon durable la position que l'entreprise occupe dans son environnement ou qu'elle la placera sur des marchés nouveaux pour elle. » (p. 61)

La manœuvre :

« L'action qui découle d'une [décision stratégique] est appelée manœuvre stratégique. » (p. 61)

Il est intéressant de comparer la liste d'exemples que fournit Barreyre à la typologie des stratégies exposée par un ouvrage récent comme STRATEGOR :

Eléments de la typologie STRATEGOR (3 ^e éd., 1997)	Exemples de décisions / manœuvres stratégiques fournis par BARREYRE (1976)
Stratégies de coût	
Stratégies de différenciation	
Portefeuille stratégique	« Abandon d'une activité » « Conversion d'une activité »
Spécialisation et diversification	« Diversification des produits offerts (par investissement ou absorption de sociétés) »
Stratégies de globalisation	« Implantation d'une filiale à l'étranger »
Stratégies d'acquisition	« Intégration en amont d'une activité jusqu'ici sous traitée (ou qui aurait pu l'être) ; Intégration en aval du réseau de distribution »
Alliances stratégiques	
Stratégies relationnelles	
	« Augmentation du capital par appel à de nouveaux actionnaires »
	« Introduction du titre à la bourse des valeurs »

On peut constater que le taux de recouvrement avec l'ouvrage de 1997 est élevé.

A travers d'autres définitions, l'auteur reprend ici l'attitude de stratification inaugurée par Ansoff . Reprenons tout d'abord ces définitions :

Définition	Exemples fournis par l'auteur
La tactique « Les problèmes tactiques [sont ceux] dont l'horizon sur lequel se projette la situation désirée est à court terme, l'enjeu étant en principe moindre. »	« opération de promotion pour réduire un excédent de stock saisonnier, obtention d'un crédit de campagne, action envers plusieurs fournisseurs en vue d'obtenir un rabais
L'organisation « Les problèmes organisationnels [ont] trait principalement aux structures internes »	« aménagement d'un système informatique, établissement d'un plan de formation, transformation des structures d'organisation ou des procédures, introduction de nouvelles méthodes de gestion »
L'opération « Les problèmes opératoires [concernent] la gestion courante et l'exploitation de l'appareil productif et logistique »	« ordonnancement d'une série de fabrications, ajustement des horaires de travail, aménagement d'un nouveau chantier, suivi d'une commande , etc. »

Cette cascade de définitions est classée par l'auteur selon deux dimensions : une dimension corporelle (selon que l'on est ou non à l'intérieur du corps de l'entreprise) et une dimension de stratification, à travers un tableau similaire à celui de Declerck [141] :

Horizon de décision et impact	Dominante d'application	
	interne	extérieure à l'entreprise
Long terme ...	Problèmes organisationnels	Problèmes stratégiques
Court terme ...	Problèmes opératoires	Problèmes tactiques

Barreyre prend également le soin signaler que ces définitions sont des abstractions : Ces différentes « catégories de problèmes ne sont pas discontinues » et la stratification est abusive : « les décisions stratégiques [induisent] des modifications de structure et vice versa ». (p. 62)

Cette typologie se conclut par la définition-clé :

Le management stratégique

« **Le management stratégique [est], étymologiquement, l'art de conduire les manœuvres qualifiées de stratégiques.** »
p. 62

Barreyre prend le soin, à travers un *Nota Bene*, de signaler que les entreprises peuvent faire du management stratégiques sans le savoir :

« Le processus qui conduit [aux décisions stratégiques] est, selon les cas, formalisé ou non, plus ou moins explicite et peut procéder d'une démarche plus ou moins rationnelle. »

Ainsi, le « système de planification stratégique » n'est que « l'une des modalités les plus caractéristiques de la rationalisation [de ce] processus ». (p. 62)

B) Cybernétique de résolution d'un problème stratégique

Barreyre affirme implicitement que non seulement, nous venons de le voir, le management stratégique est présent au sein de pratiquement toutes les entreprises, mais encore il consiste toujours en un processus ordonné en une succession d'étapes : « la résolution d'un problème comporte d'ordinaire une succession d'opérations ».

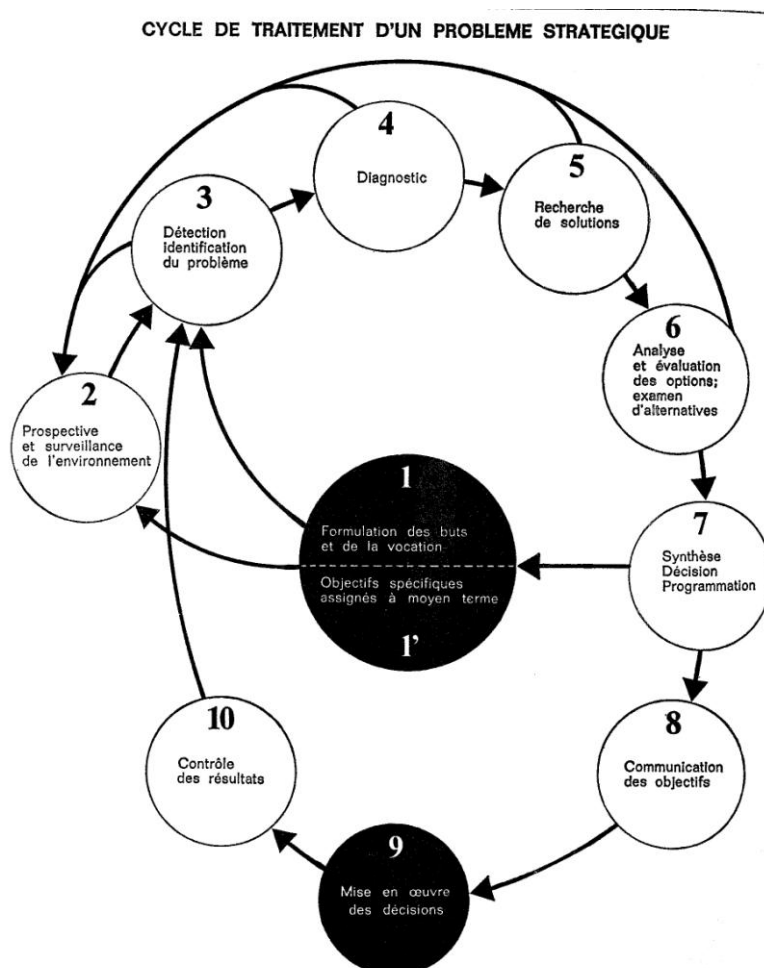
Ci-dessous les éléments par lesquels il est possible de démontrer que l'auteur effectue bien cette affirmation implicite sous la forme d'un syllogisme.

Affirmations de l'article de Barreyre	Syllogisme implicite
Le management est une activité de « problem solving » (p. 61)	<u>Majeure</u> Le management s'effectue par processus, succession d'opérations
« La résolution d'un problème comporte d'ordinaire une succession d'opérations » ou « processus » (p. 62)	
L'art de conduire les manoeuvres qualifiées de stratégiques relève du management stratégique	<u>Mineure</u> La conduite de la stratégie est une forme de management
	<u>Conclusion</u> La stratégie s'effectue par un processus, le processus de

Pourtant, malgré cette logique implacable, Barreyre prend bien soin, lorsqu'il propose de regrouper ces opérations en dix « étapes majeures », de répondre par avance aux accusations d'irréalisme qui lui seront portées. Il adjoint en effet en note de bas de page une citation de Paul Valéry : « Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui ne l'est pas est inutilisable. » (p. 62)

Précautions du même genre à la suite de la présentation détaillée du processus : « Est-il besoin d'insister derechef sur le caractère par trop simplifié d'un tel schéma ? Dans la réalité, la succession des étapes ne s'impose pas toujours avec rigueur ; le cheminement est itératif et non point linéaire et l'interaction avec l'environnement est constante. » (p. 65)

La description détaillée du processus en dix étapes visualise clairement un « cycle de management stratégique », dans un graphisme courbe proche de celui de Declerck [141], aux antipodes des circuits orthogonaux d'Ansoff [90, 96] :



Les descriptions détaillées de chacune des étapes sont on peut plus classiques et ne donnent pas lieu à commentaire particulier. Nous nous contenterons de regarder de façon plus détaillée l'étape 3 : « détection et identification du problème ».

En effet, c'est cette étape qui constitue l'étape-clé du management stratégique, sans lequel celui-ci ne serait pas un processus bouclé, comme le graphique de Barreyre permet immédiatement de le constater.

Elle peut jouer ce rôle parce que, dans un processus de management considéré comme relevant du « problem solving », elle est l'étape où l'on pose un problème. C'est en effet la rétroaction de l'écart entre résultat et solution que rend possible une étape où l'on pose un problème, et seule cette rétroaction boucle le processus, au contraire des embranchements annexes que comporte le schéma. La description de l'étape 10 explique d'ailleurs clairement que « si l'on

enregistre des écarts significatifs, on est en présence d'un problème...et le cycle est bouclé. » (p. 65)

Or, ce par quoi l'étape 3 peut être considérée comme l'identification d'un problème n'est que le « management gap » d'Ansoff, que l'auteur cite implicitement : « un écart entre les aspirations de l'entreprise et l'évolution prévisible de ses activités actuelles. » Une fois de plus, il est possible d'affirmer que c'est Ansoff qui est le véritable fondateur du management stratégique, bien avant que ce terme soit utilisé tel quel.

C) Fonction et structures d'approvisionnement

Nous ne reprenons pas ici les définitions de Barreyre – au demeurant classiques – dans la mesure où elles sont de peu d'impact pour nos sujets d'étude.

II. – La contribution des responsables d'approvisionnement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie globale

Nous reprenons ici sous forme de tableau les différentes contributions énumérées et décrites par l'auteur, dans un ordre qui suit dans ses grandes lignes celui des dix étapes du processus précédemment décrit :

Position dans le processus de management stratégique	Contribution de la fonction approvisionnement
En amont de la décision stratégique	Surveillance prospective de l'environnement technologique et économique « de par sa position [relations avec fournisseurs et sous-traitants, marketing d'achats], elle doit jouer le rôle d'un radar d'exploration »
	Déclenchement du processus stratégique par perception d'une menace ou d'une opportunité : Menaces : raréfaction d'une matière première, apparition d'un substitut ou d'une technologie révolutionnaire, manœuvres des concurrents, changements dans la conjoncture économique Opportunités : détection d'un nouveau débouché, de nouvelles matières, de nouveaux procédés ou composants – acheteurs « agents de transferts technologiques » ; repérage d'entreprises susceptibles d'être absorbées
Pendant la mise en œuvre des décisions stratégiques	Garantir certaines manœuvres par des engagements contractuels avec les fournisseurs Instaurer un climat de confiance réciproque avec les fournisseurs, dans la perspective de stratégies à sommes non nulles : solutions moins coûteuses,

	plus efficaces...
--	-------------------

III. – La stratégie d’approvisionnement

L’auteur tente ici de résoudre la tension contenue dans une telle notion de stratégie par fonction. La tension tient au fait que « au fond, en théorie, aucune décision stratégique ne saurait être identifiée à une fonction. » (p. 70)

Les axes de résolution sont multiples :

1°) Signaler que d’autres auteurs ont adopté ce point de vue.

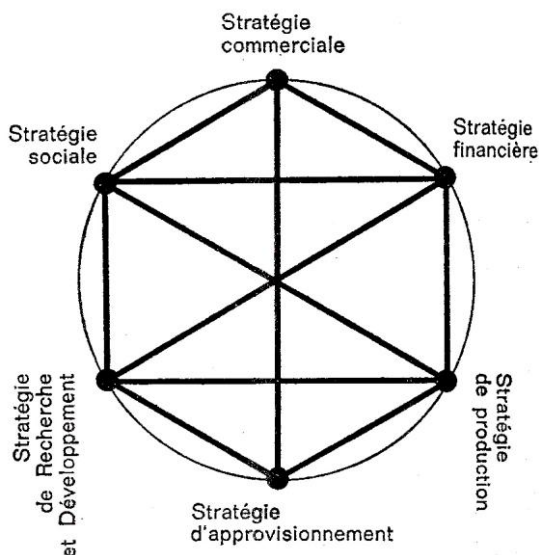
Barreyre rassemble ici deux éléments distincts, chacun d’entre eux réclamant une certaine dose de torsion terminologique :

a) la référence à Tabatoni

Barreyre affirme que la « stratégie globale de l’entreprise se conçoit, en théorie tout au moins, comme un ensemble structuré de sous-stratégies interdépendantes correspondant aux fonctions essentielles », en recourant à la citation de l’article consacré aux contraintes stratégiques [119] : « Toute stratégie est l’ensemble ordonné des manœuvres effectuées dans le domaine stratégique. » (note de bas de page, p. 70) Or, ni cette citation, ni le contenu de l’article auquel il est ici fait référence, ne peuvent être interprétés de cette façon.

b) la référence à Wany / McKinsey

Barreyre utilise ensuite l’ « hexagramme » de Wany et Halbertal [101], visiblement repris de McKinsey, pour exposer la notion de « sous-stratégies fonctionnelles » :



Toutefois, en définissant chacune des stratégies fonctionnelles, l’auteur ne démontre rien puisqu’il se contente de rappeler les délimitations du champ d’action de chaque fonction, bien indépendant de la notion de stratégie. Il en va ainsi de la prétendue « stratégie d’approvisionnement », définie comme ayant « trait aux relations de l’entreprise avec les marchés en amont sur

lesquels elle se procure des produits par d'autres entreprises » (p. 70).

Voilà probablement pourquoi la définition adoptée est si vague : « nous considérerons que relèvent de la stratégie d'approvisionnement les problèmes dans lesquels la fonction approvisionnement est concernée au premier chef, quelles que soient leurs répercussions sur les autres aspects de la vie de l'entreprise. » (p. 71)

2°) Fournir des exemples de décisions d'approvisionnement dont l'impact relève de la stratégie d'entreprise

Nous reproduisons sous forme de tableau les trois exemples de décision fournis par Barreyre et les justifications qui les accompagnent :

Décision d'approvisionnement	Dimension stratégique de cette décision
« <u>A) L'alternative Produire ou Acheter (P.o.A.)</u> »	<p>« Débouche immédiatement sur des manœuvres importantes, telles que intégration ou extériorisation » (p. 71)</p> <p>Le choix ne repose pas seulement sur une comparaison entre prix de revient interne prix d'achat. D'autres critères interviennent : arbitrages financiers entre les grands projets de l'entreprise, conséquences sur les structures d'organisation de l'entreprise, implications technologiques, sociales et commerciales d'un point de vue stratégique (p. 72)</p> <p>« Ce n'est pas la décision isolée [...], mais la mise en œuvre d'une politique d'ensemble qui constitue l'expression d'une volonté stratégique. » (p ; 73)</p> <p>Le programme PIMS de la Harvard Business School montre que la rentabilité est d'autant plus faible que l'intensité capitalistique est élevée Or l'intégration verticale accroît cet intensité (p. 73)</p>
« <u>B) Les politiques d'impartition</u> »	<p>« Concernent des accords contractuels constituant des engagements lourds de conséquences à moyen ou long terme » (p. 71)</p> <p>Il s'agit d' « harmoniser les décisions P.o.A. et leur mise en œuvre avec les autres orientations fondamentales de l'entreprise. » (p. 73)</p> <p>« La formulation de politiques va de pair avec un souci de décentralisation des décisions »</p> <p>Les ingrédients d'une politique d'impartition sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « le rappel de quelques principes directeurs,

	<p>accompagnés de règles de calcul économique » (en amont de la décision P.o.A.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - des procédures d'agrément et des mesures d'incitation - des normes de dispersion des commandes (risques), des modalités de coopération, des principes relatifs à la rédaction de contrats - des indications sur l'attitude à adopter vis – à – vis des sous traitants « de complémentarité » en cas de récession brutale. (en aval de la décision P.o.A.) (pp. 73-74)
<p><u>« C) Les politiques de sélection des fournisseurs et sous-traitants »</u></p>	<p>« Revêtent la forme de directives devant déterminer une série de mini – décisions dont l'agrégation prend, à terme, une importance considérable » (p. 71)</p> <p>« Le prix n'est qu'un facteur parmi d'autres et n'est pas toujours le plus déterminant » (p.74)</p> <p>« Un facteur de choix notable est la distance », pour des raisons de coût de transport mais aussi pour des raisons de service ; cette distance peut s'avérer également être une « distance culturelle » (p. 74)</p> <p>Autres facteurs énumérés : les réglementations nationales, les effets de segmentation de marché (spécifications, normes nationales, etc.)</p>

Remarque à ce stade

Les arguments utilisés par Barreyre pour prouver que des décisions d'approvisionnement sont de nature stratégique nous fournissent une indication indirecte sur ce qui fait qu'une décision d'entreprise, en général est stratégique, sur la nature même de la stratégie :

Ne peut-on dire, notamment à la lumière de B) et C), que ces décisions sont stratégiques dans la mesure où elles amènent la direction générale à faire des choix qui, eu égard à leur complexité (multiplicité et incommensurabilité des critères à prendre en compte, pari sur l'avenir...) présentent deux caractéristiques antithétiques:

1°) Ils sont par nature contestables

2°) Ils doivent être respectés sur une relativement longue durée par un nombre relativement important de personnes ?

En conclusion, Barreyre reprend la distinction d'un auteur anglo-saxon (Dean Hammer) pour « opposer deux conceptions de l'approvisionnement : l' « approvisionnement passif » et l' « approvisionnement proactif ». Seule cette seconde conception amène à ce que les responsables de l'approvisionnement soient « impliqués dans la préparation et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. » (p. 76)

3 – Remarques

cf. section 2-

4 – Antériorités et postérités du document

cf. section 2-

5 – coordonnées archéologiques

	Contenu du document (sélection d'éléments remarquables)	Règles de formation (marqueurs principaux)
Objets	Processus stratégique	
Conditions d'énonciation	Description	Universitaire F
Concepts	« management stratégique », « Stratégies de ... »	Bio-cybernétique

Théories		Théorie générale du management
----------	--	-----------------------------------