

Les quatre vérités de la politique d'entreprise *

PIERRE ZEMOR **

La conduite des affaires, les politiques d'entreprises, le management des organisations humaines ne relèvent pas de la science. Sinon ça se saurait !

Le management est à la remorque d'une science économique en crise. Il est remis dans quelques rayons de micro-économie : choix et optimisation d'investissements, structures de coûts, etc.

Parent pauvre d'un domaine démonétisé, il a cherché son salut dans la détermination d'un champ spécifique, dans l'élaboration de théories qui lui sont propres.

Illusion de scientificité des décennies précédentes, caresses des vagues successives de doctrines qui forment le corpus théorique du management avec des ambitions exclusives : organisation de la production et rationalisation des structures de l'entreprise (l'optimisme positiviste de l'industrialisation) ; automatisation, cybernétique, informatique (l'impératif du traitement d'une information envahissante) ; recherche opérationnelle (l'optimisation du capitalisme industriel et financier) ; systémique à l'heure des multinationales et des grands projets (la recherche de cohérence pour l'entreprise complexe, éclatée, ouverte à tous les vents sociétaux...).

Et, dans cette quête de recettes simples

pour les politiques d'entreprises, venant alourdir le cahier des charges, une crise, après les *trente glorieuses* de 1945 à 1975 : croissance stoppée, inflation, coûts élevés et aléas d'approvisionnement d'énergie et de matières premières ; jeu international de plus en plus tendu, batailles de prix, déficits commerciaux, tentations des répliques protectionnistes, fermeture des degrés de liberté à l'exportation par le développement du troc et par équilibres bilatéraux des balances commerciales ; absence de référents stables sur le marché monétaire mondial...

La crise en plus

L'entreprise voit monter, autour d'elle, et intra-muros, une autre culture : remise en question des valeurs d'une société tout à la

* Les thèmes développés dans cet article s'inscrivent dans la réflexion collective du département « Stratégie et Politique d'entreprise » du CESA (HEC, ISA, CFC) à Jouy-en-Josas, réflexion menée depuis plusieurs années notamment autour de Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Georges BLANC, Jean-Pierre NIOCHE, Bernard RAMANANTSOA et l'auteur et qui fait l'objet d'un livre à paraître prochainement.

** Professeur associé au CESA, consultant, administrateur d'entreprises.

fois bloquée et évoluant lentement vers une étrange dualité : absurdité du chômage des uns et du surmenage des autres ; cohabitation d'îlots de technologies avancées, d'entreprises ou de parties d'entreprises performantes et d'un tissu industriel largement archaïque ; forte mortalité – parfois euthanasie – de PME saluées, cependant, dans le discours, comme créatrices d'emplois et lieux d'initiative ; méfiance réciproque des dirigeants du secteur privé – critiques des réglementations et taxations excessives – et de l'administration réprouvant les freins managériaux à l'innovation. Émergence de nouveaux courants socio-culturels : valorisation du qualitatif dans l'attente d'une croissance retrouvée ; nouvelles attitudes à l'égard du *temps choisi*, des jeux de carrière, du travail indépendant ou à domicile ; contestation de l'autorité ; besoin de sécurité et, simultanément, interrogation sur le financement de la protection sociale...

Face à ces défis de plus en plus pressants, la gestion d'entreprise fait de l'équilibre sur une ligne de crête, entre deux versants, la réflexion et l'action. Entre, d'une part, une tentative de formulation de la pratique (quelques avancées théoriques et la tentation de la généralité) et, d'un autre côté, l'art délicat dans la mise en œuvre des décisions ou l'introduction du changement (la justification quotidienne du pragmatisme).

Balbutiements ? Phase de gestation ou foire d'empoigne ?

Combien d'auteurs, depuis la fin des années 60, ont résisté à la satisfaction de révéler les mystères du fonctionnement des entreprises par un modèle tout-terrain ou un concept universel ? Analyse et décision stratégiques présumées capables à elles seules de guider l'entreprise dans ses choix à long terme d'investissement et d'organisation et dans ses pratiques immédiates ! La stratégie a ainsi occupé de plus en plus le devant de la scène.

Simultanément, d'autres auteurs, chercheurs ou consultants, tout aussi impérialistes dans leurs démarches, ne voyaient l'entreprise que sous l'angle réducteur des structures en y ajoutant au mieux les systèmes d'information. D'autres, encore, érigeaient en théorie (mathématiques de l'action à l'appui) des démarches hétéroclites de planification et de contrôle de gestion.

Certains travaux étaient cependant attentifs à déceler, derrière ce rafistolage de méthodes, les processus de décision qui habitent l'entreprise. Plus récemment sont aussi apparues des recherches apportant un éclairage nouveau à partir du concept d'identité de l'entreprise (1).

Autant de vérités successives – stratégie, structures, décision et identité – mais contingentes lorsqu'elles sont avancées comme exclusives.

Stratégie : l'ambivalence des modèles

Révéléateur de cette tendance hégémonique, l'usage des modèles stratégiques en gestion. Un modèle, censé être une image simplifiée et schématique de la réalité, est, dans le monde de la vie des entreprises et des organisations, rarement représentatif ; il est

Portefeuille d'activité d'une entreprise, puis d'un secteur, pourquoi pas du pays ?

parfois descriptif. D'une réalité non pas réduite mais partielle. Pourquoi pas, nous dit-on, s'il est ainsi opératoire ? Tropisme compréhensible de l'efficacité, de l'application immédiate. Mais de quel prix faudra-t-il payer ce raccourci ?

Multiplés sont les exemples de *modèles* qui marchent. Mais combien de temps ? Jusqu'où ? Seulement dans les hauts niveaux d'une hiérarchie prête à ce genre d'exercice intellectuel ? Ou aussi dans le vécu quotidien de l'entreprise ?

Un modèle d'analyse stratégique est, à la fois, préoccupé des décisions d'orientations pour l'entreprise et de conclusions pratiques. Le fait qu'il soit partiel – faible place accordée aux structures, aux procédures, au style d'animation et à la culture interne de l'entreprise – le rend partiel. C'est un compromis bâtard entre une démarche d'étude – sur un corpus très incomplet – et l'action, via la *décision*.

Apporté – souvent par un consultant – avec l'assurance indiscutable du chirurgien qui opère sans tolérer que se manifestent de quelconques états d'âme, ce type de modèle est un parti pris affirmé. Sautant le pas du paradigme, il accède, de fait, au domaine de l'idéologie.

Idéologie des taux de croissance, des parts de marché, du portefeuille rationnel d'activités, des coupes claires effectuées de sang-froid, d'un management par stratégies tranchées inspiré des grandes manœuvres militaires et digne des capitaines d'industrie les plus éclairés (2). Idéologie qui gagna, par-delà les directions générales, certains hauts fonctionnaires du Plan ou du ministère de l'Industrie. Portefeuille d'activité d'une entreprise, puis d'un secteur, pourquoi pas du pays ?

Le paradoxe est que ce courant de pensée s'est manifesté alors que les taux de croissance – hormis de rares secteurs mieux lotis – étaient, dans l'ensemble, considérablement freinés : marchés limités, parts de marché et positions concurrentielles plus instables, cycle de vie des produits et échelle des temps pour l'amortissement et le financement des investissements modifiés : dans l'ensemble, des viscosités nouvelles, des mouvements entravés.

Le postulat rationnel de ces analyses stratégiques est-il toujours raisonnable ?

N'est-ce pas plutôt une idéologie bientôt essoufflée, car sans voix, sans réponses aux multiples autres questions que posent, au-delà de la stratégie, les politiques industrielles du pays – ou les imbrications entre activités et données sociales d'un secteur ?

N'est-ce pas une idéologie de façade, un paravent derrière lequel s'abritent des conduites de négociation, des pratiques d'entente, c'est-à-dire, de fait, les stratégies relationnelles de l'entreprise avec les acteurs de son environnement ; celles-ci constituent le prolongement pacifique, par des moyens diplomatiques, de la guerre concurrentielle officielle...

Structures : des degrés de liberté ignorés

Et si l'on parlait structures de l'entreprise ? Questions et réponses attendues. Certes, mise en œuvre de la stratégie, répartition des

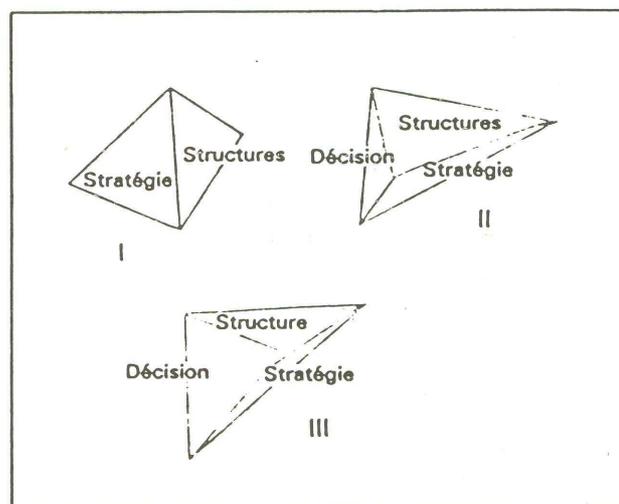
missions, des tâches, chartes de travail. Élémentaire, l'influence de la stratégie sur les structures. On y trouverait même un certain relent mécaniste !

La même remise en question s'impose quant aux méthodes et aux démarches qui abordent l'entreprise uniquement sous l'angle des organigrammes, des postes de travail et des procédures. L'environnement économique, les technologies utilisées, la taille de l'entreprise ou l'information qui l'irrigue constituent traditionnellement des déterminants privilégiés pour expliquer la formation et la diversité des structures (3).

En fait, au milieu d'un champ de forces issues de l'histoire institutionnelle, des options stratégiques, des exigences fonctionnelles et marquées par les données psychologiques, il existe quand même des degrés de liberté dans la manière dont les dirigeants arrêtent leurs choix d'organisation interne ; le poids des alliances et la subtilité des jeux de pouvoir que connaît toute entreprise à la veille d'une réorganisation suffiraient, s'il était besoin, à prouver l'autonomie dont disposent souvent les principaux acteurs sur ce plan (4).

Mais l'analyse critique des références dominantes dans ce domaine est d'autant plus nécessaire que la question de la nature des structures est plus ambiguë que jamais. Et si celles-ci avaient leur part d'autonomie ? Des

Figures I, II et III.



déterminants autres ? Si, d'aventure, elles conditionnaient les choix stratégiques ?

Est-ce un hasard si, comme l'ont montré de nombreux auteurs anglo-saxons, l'introduction et le développement des méthodes de planification stratégique ont largement été orientés par des structures préexistantes ?

Peut-on considérer, de ce point de vue, que la forte centralisation ou, au contraire, l'éclatement et la diffusion des responsabilités (dans les organigrammes inspirés par une démarche fédérative, et plus encore dans les approches en termes de différenciation - intégration) (5) sont sans conséquences sur les prescriptions que produira le système de planification de l'entreprise (6) ou sur les processus internes de décision ?

Décision : la rationalité en question

Juste le temps d'apprécier le jeu de miroirs entre *stratégie* et *structures* et nous sommes déjà au cœur des processus de décision.

L'accès traditionnel est, dans la foulée, ouvert par la voie néo-classique et royale de la mise en œuvre stratégique : de la planification au système de gestion et à la décision via le traitement de l'information.

Certes, mais ne faut-il pas prendre la lorgnette par l'autre bout pour explorer le champ de la *décision* ? Le fonctionnement en régime de l'entreprise, le quotidien, la praxis où, derrière le paravent du discours rationnel, se heurtent des logiques, des procédures bureaucratiques et où pèsent des jeux de pouvoirs.

Le temps des pionniers est révolu : le rêve d'une théorie hyperrationnelle de la décision où, sur la base d'une collecte méthodique de l'information, on produisait un certain nombre d'alternatives et l'on retenait chacune des grandes options ; ce rêve s'est dissipé (7)...

Caractère aléatoire de la mise en œuvre, par l'ensemble des acteurs, des choix opérés par toute équipe dirigeante, *effets de déformation* ou de *torsion*, souvent inconscients des décisions au fur et à mesure qu'elles entrent en application, perturbations issues de certaines zones de l'environnement, influence discrète et mal contrôlée des experts lors de la formulation initiale des alternatives, éclatement de l'organisation en sous-unités mués

par des logiques entre elles étrangères, visant des objectifs souvent largement indépendants et qui peuvent être conflictuels : les déviations et les incertitudes qui planent sur les processus de décision ont été mis en lumière par de multiples auteurs depuis une quinzaine d'années (8).

Il est évident que la réalité de la décision dans l'entreprise opère un dosage entre modèles rationnel, institutionnel ou bureaucratique, *politique*, voire psychanalytique ou culturel. Elle impose une approche plus prudente, plus complète, plus contingente des structures et démontre considérablement les théories sur les stratégies qui prenaient la liberté de considérer l'entreprise comme une *boîte noire* à comportement rationnel.

Identité : la face cachée

Alors, pour reprendre souffle, faut-il se satisfaire de ces trois concepts gigognes, et

Toute une nouvelle
catégorie de
déterminants émerge
et s'impose.

de leurs subtiles relations de dépendance ? Du poids de l'environnement en rapport étroit avec chacun d'eux, ce qui permet d'échapper au risque d'une entreprise isolée et asservie ? Les choix stratégiques, les structures, les procédures, les normes, les systèmes de contrôle, les circuits d'information laissent effectivement aux acteurs des marges de manœuvre ; « seuls les jeux qui leur sont offerts sont régulés et structurés ». Comment, alors, interpréter des ratés stratégiques ou des blocages institutionnels, véritables lapsus organisationnels ?

En fait, toute une nouvelle catégorie de déterminants émerge et s'impose : histoire de l'entreprise, culture et idéologie internes, motivations individuelles profondes. Ces déterminants structurent l'imaginaire organisationnel qui constitue, avec les productions symboliques, l'identité de l'entreprise. Principalement caractérisée par l'image telle qu'elle est vécue de manière interne, elle peut se

focaliser selon les cas sur une vocation, un dirigeant, des comportements (9).

Véhicule des valeurs et des courants socio-culturels de l'environnement, mais aussi mémoire intime de l'organisation, produit d'une lente sédimentation, l'identité constitue, dès lors, un accès spécifique à la politique d'entreprise. Face cachée jusqu'ici, l'identité n'en existait pas moins, tour à tour sous-jacente à la décision, aux structures, à la stratégie.

Au moment de s'interroger sur l'ancrage de leur métier, sur les synergies profondes de leurs activités, sur la mobilité de leurs moyens et donc sur la pérennité ou la souplesse de leurs opérations stratégiques, les dirigeants les plus avertis prennent aujourd'hui en compte l'identité. Elle faisait partie du non-dit, du refoulé ; sa place est en passe d'être reconnue.

Politique, nourrie par les images et par l'identité, la communication va apparaître comme un art cardinal pour coordonner, intégrer des stratégies diversifiées, pour donner un sens à des structures qui tendent à être de plus en plus éclatées : pour, en quelque sorte, préserver de la schizophrénie la personnalité de l'entreprise soumise aux tentations de multiples dédoublements !

Or, pour bien communiquer, l'entreprise a besoin d'être au clair avec elle-même, de se livrer à une introspection organisationnelle, de prendre conscience de son identité.

La chaîne est alors bouclée.

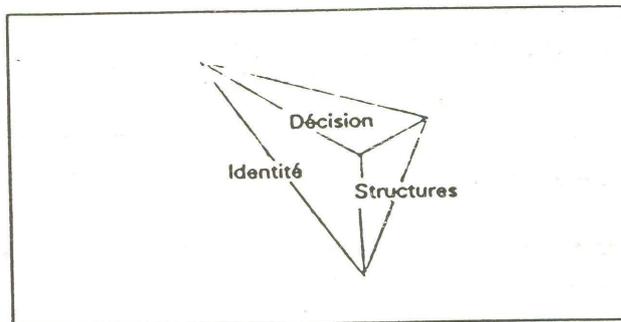
Ainsi, Stratégie, Structure, Décision, Identité constituent les quatre faces d'un même tétraèdre ; quatre portes qui s'ouvrent sur l'entreprise.

Les quatre faces d'un tétraèdre (10)

On nous a bien entendu ! Notre remise en question ne vise pas à jeter aux poubelles de l'histoire du management des modèles ou des méthodes dignes d'intérêt, sous prétexte qu'ils ne révèlent que partiellement la réalité de l'entreprise ! Il suffit de les relativiser, de les remettre à leur place, dans un éventail d'outils dont les modes d'emploi existent.

C'est le statut de ces outils qu'il importe de réformer. Comment ? En les remettant en cause par un questionnement qui fasse apparaître les limites de leur champ d'intervention.

Figure IV.



Tel modèle est pertinent quant à la stratégie de l'entreprise. Bien. Il remplit son office quant aux manœuvres à opérer, aux mouvements pour sortir de l'instant, à l'immédiate nécessité de se projeter dans l'avenir, de relever des défis de l'environnement, d'afficher des objectifs, d'aider un capitaine d'industrie à cheminer. Le modèle s'aventure-t-il à faire comme si l'essentiel était résolu ? Sous-entend-il que l'intendance suivra ? Que les structures s'adapteront ? Ignore-t-il le vécu interne ? C'est que l'on manque de lucidité sur un processus de décision ou que le modèle devient suffisant. Il faut lui rabaisser le caquet en éclairant une autre face du tétraèdre...

Les dirigeants sont actuellement portés, pour parer au plus pressé, à ne retenir que les défis stratégiques, d'autant que les échéances s'échelonnent sur des calendriers différents : les stratégies sont choisies à deux, trois ou cinq ans ; les structures adaptées à trois ans, modifiées en cinq ou dix ans ; la décision dans ses aspects de planification et système de gestion, avec une certaine inertie, tend à s'aligner respectivement sur la stratégie et les structures, mais les processus plus subtils évoluent en dix ou quinze ans. Quant à l'identité, change-t-elle ? Oui, mais lentement, fort peu, ou alors par crise brutale et longue convalescence.

Quatre aspects, donc quatre faces indépendantes dans l'interdépendance. Quatre approches qui s'éclairent mutuellement. Nous revendiquerons – et un prochain livre revendiquera – cette tétralogie de l'entreprise contre l'appauvrissement que constitue la mise en avant à tour de rôle et selon les auteurs ou les écoles de pensée – d'un paradigme

principal, proclamé dominant, reléguant les autres à des rangs d'auxiliaires et d'autant plus exclusif que partiel.

S'il s'agit des quatre faces d'un même tétraèdre, selon le regard que l'on y porte, l'une des faces retiendra principalement l'attention, les surfaces apparentes des autres préoccupations seront plus ou moins réduites ; on oubliera une face cachée...

On retrouve ainsi les démarches les plus courantes, actuellement :

- l'analyse et les choix stratégiques dominent la réflexion sur l'entreprise ; quelques conséquences sont tirées en matière de structure (figure I) ;

- la réorganisation des structures est à l'ordre du jour, compte tenu de l'évolution en cours de la stratégie de l'entreprise ; dans ce cas, le processus de décision peut être abordé, par exemple, par le biais de la planification (figure II) ;

- la modification du système de gestion ou encore l'automatisation du traitement de l'information privilégient la prise en considération des processus formels de décision et ses conséquences ou préalables structurels : la stratégie peut être réduite à la portion congrue (figure III).

Si, dans ces approches classiques, l'identité n'est pas prise en compte, quelques interventions, aujourd'hui, prennent appui, par exemple, sur la communication et l'image de l'entreprise pour évoquer structures et processus de décision (figure IV).

Ce repérage tétraédrique est-il surabondant ? Il offre une sécurité : chacun des quatre aspects évoque les trois autres. Aussi, une aisance retrouvée pour aborder l'entreprise par différents rivages ; une disponibilité plus grande ; le moyen d'une attention meilleure aux défis extérieurs et d'une meilleure écoute des dysfonctionnements internes.

Car, ce dont il est ici question, à travers ces quatre concepts qui sont autant de vérités incontournables, pour une gestion de l'entreprise qui passe les bornes traditionnelles du management, c'est - en se méfiant des alibis d'opérationnalité - de prendre du recul.

Cette relativité proposée devrait ouvrir, au-delà des attitudes rationalistes, normatives et, en fin de compte, entropiques, une voie mieux déblayée vers la matière vivante, riche et féconde de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

(1) Avec notamment l'ouvrage de J.-P. Larçon et R. Reitter : *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan 1979, et divers travaux du département « Politique d'entreprise » du CESA. A mentionner également, dans une optique « psychanalytique », *L'Emprise de l'organisation*, M. Pages, PUF, 1980.

(2) D'innombrables publications sur l'analyse stratégique existent, depuis « The Product Portfolio » (1970) in *Commentary*, un des premiers articles sur le sujet, jusqu'aux récents ouvrages du Boston Consulting Group. Pour une présentation claire en langue française : « L'Analyse stratégique moderne », H. de Bodinat et V. Mercier, *Harvard - L'Expansion*, hiver 1978-1979.

(3) On connaît l'importance des travaux publiés sur ce thème des liens existant entre technologie et structures depuis l'ouvrage de J. Woodward, *Industrial Organization : Behaviour and Control*, Oxford University Press, 1970. Ou, avec une conceptualisation plus sociologique des technologies : C. Perrow, « A Framework for the Comparative Analysis of Organizations », *American Sociological Review*, 1967, et aussi *Complex Organizations*, Scott et Foresman, 1972.

(4) Cf. les travaux de Michel Crozier et du CSO.

(5) Notamment l'ouvrage de Lawrence, Lorsh et J. Galbraith. *Designing Complex Organizations*.

(6) Dans un article approfondi, « Les Contraintes structurelles du processus stratégique », *Revue française de gestion* (novembre - décembre 1979), D.J. Hall et M. Saïas ont montré les répercussions, sur le plan stratégique, des différentes formes d'organisation actuellement pratiquées dans les grandes entreprises.

(7) On aura reconnu le travail de défrichage effectué par Herbert Simon, et surtout Cyert et March, notamment dans *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New-Jersey, 1963.

(8) Sur la remise en question des théories traditionnelles de la décision l'ouvrage souvent provocant de L. Sfez : *Critique de la décision*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1972. Naturellement, aussi, G.-T. Allison, *Essence of Decision*, Little Brown, 1971. Sur la psychologie des dirigeants : *le Décideur*, B. Saint-Sermin, Gallimard, 1979. A propos des mécanismes de rationalisation *a posteriori* des décisions : *les Multinationales*, M. Gherman, PUF-IRM, 1981. Sur les experts et les dirigeants : *l'Illusion politique*, J. Ellul, Laffont, 1965. Également l'influence sur un secteur d'activité des « systèmes d'acteurs » dans : *Quand la France s'enferme*, J.-G. Padioleau, PUF, 1981.

(9) J.-P. Larçon et R. Reitter cités plus haut, et également B. Ramanantsoa et Ch. Hoffstetter, « Maîtrise de l'identité par le processus de focalisation », *Direction et gestion*, août 1981.

(10) Cette formulation tétraédrique est notamment utilisée dans le cours de 3^e année d'HEC.