

Collection  
MENTION

# Gestion & management

---

*Organisation*

JEAN-CLAUDE THOENIG

## **Annexe 6**

### **Le management cognitif**

*par Claude Michaud et Jean-Claude Thoenig*

© Groupe Eyrolles, 2007

Le texte présent a donné naissance à un livre aujourd'hui épuisé : MICHAUD Claude et Jean-Claude THOENIG, *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Paris, Village Mondial, 2001<sup>1</sup>. La version qui est ici reproduite est une version dite d'auteur, soit légèrement différente de celle qui fut publiée par l'éditeur.

La recherche dont rend compte ce texte a été menée entre 1996 et 2000. Elle a bénéficié d'un financement du CEDEP, Fontainebleau. Elle a été conduite par Claude Michaud, alors directeur général du CEDEP, et Jean-Claude Thoenig, alors professeur à l'INSEAD, Fontainebleau. Elle a bénéficié du soutien sans faille et de l'accueil bienveillant des cadres de Rhône Poulenc Agrochimie.

**Claude Michaud** est professeur émérite à l'INSEAD et directeur général du CEDEP.  
(michaud@cedep.fr)

**Jean-Claude Thoenig** est directeur de recherche émérite au CNRS, Dauphine Recherche en Management UMR 7088, au sein de l'équipe DMSP. (jean-claude.thoenig@dauphine.fr ou jeanclaude.thoenig@.free.fr)

---

<sup>1</sup> Ce livre reste disponible dans ses versions anglaises et italiennes :  
*Making Strategy and Organization Compatible*, Londres, Palgrave Macmillan, 2003  
*Il management cognitivo. Una nuova sfida per i dirigenti*, Bari, Franco Angeli, 2004

# Table des matières

<b>Pour le lecteur pressé.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	
<b>Cosmophar ou l’art de faire autrement.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 1.....</b>	<b>12</b>
<b>Un atout : la complexité.....</b>	<b>12</b>
1. Faire simple dans un monde qui ne l’est pas .....	12
2. Forces et faiblesses de la simplicité.....	14
3. Gérer au moyen de modèles hybrides et par le bricolage organisationnel.....	17
4. Manager la complexité.....	20
5. Les langages partagés .....	22
<b>Chapitre 2.....</b>	<b>25</b>
<b>Un problème : la stratégie en acte .....</b>	<b>25</b>
1. Le grand écart entre les ambitions et les actions.....	25
2. Un problème vital.....	28
3. Rentes immédiates et rentes de demain.....	29
4. La régénération exogène et la régénération endogène.....	33
5. Le nécessaire recours à l’hybride et à la complexité.....	36
<b>Chapitre 3.....</b>	<b>40</b>
<b>Une réponse cognitive : le langage organisationnel .....</b>	<b>40</b>
1. La coordination par la cognition .....	40
2. Les positionnements stratégiques .....	45
3. Les modèles organisationnels.....	49
4. Modèles organisationnels et dynamiques du renouvellement.....	55
5. Le système cognitif comme clé de voûte.....	62
<b>Chapitre 4.....</b>	<b>68</b>
<b>Les langages en pratique.....</b>	<b>68</b>
1. Une multinationale en situation de forte compétition .....	68

2. Un espace de cognition partagée : GMA.....	71
3. Des discontinuités généralisées .....	86
<b>Chapitre 5 .....</b>	<b>99</b>
<b>Le bricolage cognitif .....</b>	<b>99</b>
1. Dépasser des contradictions.....	101
2. Principes et dérogations .....	108
3. Compromis ou transgression ? .....	114
4. Les effets paradoxaux .....	119
5. Le brouillage des repères cognitifs.....	124
6. Manager deux ou trois modèles organisationnels à la fois .....	129
7. Le cauchemar ordinaire du sommet .....	133
8. Manager la chance .....	141
<b>Chapitre 6 .....</b>	<b>146</b>
<b>L'architecte cognitif.....</b>	<b>146</b>
1. Le travail d'architecte cognitif .....	146
2. Une boîte à outils .....	149
3. La construction de prévisibilité .....	153
4. La codification discrétionnaire .....	158
5. L'accumulation tacite .....	160
6. L'articulation explicite .....	162
7. La force des communautés cognitives.....	164
<b>Conclusion .....</b>	<b>168</b>
<b>Retour sur Cosmophar.....</b>	<b>168</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>173</b>
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>175</b>
<b>Observer les langages de l'action.....</b>	<b>175</b>
<b>Annexe 2.....</b>	<b>180</b>
<b>Une multinationale française dans un marché concurrentiel .....</b>	<b>180</b>
<b>Annexe 3 .....</b>	<b>183</b>
<b>Les domaines de compétence dans Agro.....</b>	<b>183</b>
<b>Annexe 4 .....</b>	<b>184</b>
<b>Organigramme de GMA .....</b>	<b>184</b>

## Pour le lecteur pressé

### Les termes clés de ce texte sont :

Langage de l'action, ambitions stratégiques, modes de fonctionnement organisationnel, bricolage cognitif, direction de l'entreprise.

### Les questions abordées sont :

- Comment rendre compatibles les ambitions stratégiques et les modes de fonctionnement organisationnel ?
- Quelles compétences requiert la fonction de direction générale ?

### Les problèmes empiriques couverts sont :

- Les ambitions stratégiques sont rarement de nature univoque
- Le fonctionnement organisationnel métisse le plus souvent des modes hétérogènes
- La logique de quasi-marché appliquée à sa gestion interne rend paradoxalement encore plus complexe le pilotage de l'entreprise

### Les hypothèses soumises à examen sont :

- Les entreprises comme organisations se conduisent comme des acteurs collectifs qui sont porteurs de cognitions, qui pensent et interprètent, qui décident en fonction de représentations théoriques implicites et de liens de causalité postulés

- Plus ces cognitions sont partagées par les diverses parties de l'organisation, plus elles coopèrent entre elles, et moins elles ont besoin d'être coordonnées par des mécanismes bureaucratiques
- Ce partage de cognitions est favorisé par certains types de fonctionnement et étouffé par d'autres.

### **Les propositions nouvelles avancées sont entre autres :**

- Le langage de l'action est un concept qui désigne les schèmes cognitifs que mobilisent les diverses parties en présence pour agir, pour gérer leurs interactions et leurs échanges.
- Il existe quatre modes purs ou idéal - typiques de fonctionnement organisationnel : mercenarial, fragmenté, autarcique, organique.
- Trois types de diffusion de langage organisationnel sont explorés : la codification, l'accumulation tacite, l'articulation explicite. Ils varient par la largeur des corridors pour l'action qu'elles tracent aux parties qui leur sont soumises et par le fait que le langage est exogène dans le premier et endogène dans les deux autres.

### **Les implications gestionnaires soulignent notamment que :**

- Tout travail de direction met en jeu une compétence primordiale : le façonnage de langages intra-organisationnels
- Cette fonction d'architecture cognitive relève de l'art du bricolage. Elle mélange l'énonciation de principes et l'allocation de dérogations à ces mêmes principes
- Elle se pilote notamment par : le *design* des frontières entre fonctions, métiers et niveaux hiérarchique, ainsi que la reconfiguration de leurs juridictions, la destruction de citadelles internes, la fixation d'horizons de l'action, la diffusion d'une culture de mise en cause généralisée et permanente des façons de faire qui sont adoptées par l'entreprise.

## *Introduction*

# **Cosmophar ou l'art de faire autrement**

Cosmophar est présente dans le secteur des soins du corps, de la santé et de la beauté. Ce pseudonyme désigne une entreprise européenne qui fait fonction de référence mondiale présente sur les plus grands marchés régionaux de la planète. Elle est aussi une valeur boursière vedette. Elle représente un cas singulier à plusieurs titres : par la qualité de ses marques, par ses parts de marché, par ses performances financières.

Comment cette moyenne entreprise, créée avant la Seconde Guerre mondiale et qui reste contrôlée par la famille de son fondateur, a-t-elle réussi avant les années 1990 à atteindre l'excellence économique alors même qu'elle adoptait des pratiques de management totalement hétérodoxes sinon aberrantes du point de vue des manuels de management ? Ainsi aura-t-elle fait l'économie d'un organigramme jusqu'au milieu des années 1980. De même, le marketing révolutionnaire qu'elle inventa avant 1980 fut le fait de parfaits autodidactes du management. Comment son style de management, qui relève du modèle de l'accumulation tacite et qui reflète un modèle organisationnel pour le moins complexe, peut-il affronter les temps nouveaux ? Est-il une vieillerie qu'il importe d'abandonner pour rentrer dans le rang de l'orthodoxie managériale ?

Le succès de Cosmophar s'ancre dans ses origines et se déroule autour de paradigmes dont quatre apparaissent essentiels.

En premier lieu, cette entreprise était portée par une transcendance, largement diffusée et appropriée en interne, dans un univers dont elle maîtrisait le devenir.

Une menace partagée ou plus exactement une ambition transcendante a cimenté et orienté les actions de cette communauté humaine qui était métissée. C'est ainsi que, dans les années 1950 à 1970, les cadres que recruta Cosmophar provenaient d'horizons hétéroclites tant sociaux que scolaires. De jeunes gens issus de la Seconde Guerre mondiale, d'études religieuses ou d'autres filières peu orthodoxes en gestion, partageaient un destin commun. Tout se passait comme s'ils jouaient leur existence à travers leur entreprise. Ces hommes vivaient leur dépassement personnel et se réalisaient en tant qu'individus à travers une réussite collective ancrée, et non pas au long d'un cheminement d'une entreprise à une autre.

Ces hommes se sont construits à travers Cosmophar. L'entreprise leur a fourni à la fois l'apprentissage professionnel et la structuration conceptuelle. Même dans les années 1980, peu de ses managers avaient suivi une école de gestion. Leurs compétences se structuraient donc à l'intérieur et à travers l'entreprise, par des langages partagés, par des références cognitives communes. Cosmophar fut une école dans son domaine. L'entreprise donnait un sens à ses membres, sens qui ne posait plus de problème puisqu'il était intériorisé.

Pour ces gens, les possibilités étaient immenses. Ils avaient vécu des périodes difficiles. Survivre socialement et économiquement leur était dès lors déjà essentiel. Leurs exigences furent en conséquence limitées. Pour tous, la possibilité d'un chemin parcouru signifiait déjà beaucoup. Le point de départ étant bas, les chances de réussite en termes de réalisation de soi-même devenaient très fortes.

Cette transcendance à faire de l'entreprise un acteur mondial fut acceptée et soutenue par son actionnariat. Il s'établit un destin commun entre l'actionnariat et les managers avec une convention implicite forte sur la hiérarchie d'objectifs. La croissance de l'ensemble venait d'abord. Le profit, surtout à travers son allocation, demeurait un moyen ou une condition de support, et non pas l'objectif ultime. Il en résultait une répartition des revenus où le collectif joue un rôle essentiel.

En deuxième lieu, Cosmophar adopta un parti pris de régénération endogène.

Une forte capacité d'intuition était encouragée et se construisait en son sein sur à la fois la signification des évolutions de la société et les besoins vécus par les consommateurs. Cette aptitude à comprendre des signaux parfois faibles venant du



terrain. Les traduire en réponses appropriées trouvait son origine dans l'attention accordée par la hiérarchie et par la direction générale aux membres de l'entreprise qui travaillaient sur le terrain au contact des coiffeurs, c'est-à-dire aux commerciaux, et aux clients charnels, non pas à leur expression statistique.

C'est cette capacité à comprendre le client, à saisir les besoins parfois latents, à bien comprendre les rôles des prescripteurs, de ceux qui influencent, qui a permis à l'entreprise de bâtir des « propositions de valeur » pour le consommateur original et de créer de nouveaux espaces de marché.

La priorité était donnée à travers les actes à l'innovation, à l'ajustement, au renouvellement permanent. Cosmophar n'avait certes pas véritablement réalisé des percées scientifiques. Cependant elle innovait. Si elle ne produisait pas de molécules nouvelles, en revanche elle savait mieux que ses concurrents utiliser les savoirs existants pour lancer en permanence de nouveaux produits et des services à valeur ajoutée adaptés aux besoins captés par elle comme étant en émergence.

La croissance de l'entreprise fut donc largement accomplie en interne et de façon endogène avec une forte contribution de toutes ses fonctions, de la R&D au commercial et à la logistique. En outre, son management récompensait l'appropriation par ceux qui l'avaient créée. Tous les territoires nouveaux qui étaient conquis et toutes les frontières nouvelles qui étaient occupées l'étaient par la même population.

En troisième lieu, Cosmophar construisit et perfectionna en son sein un modèle organisationnel et un tissu social appropriés.

Toute stratégie qui ne tient pas compte suffisamment des systèmes organisationnels de leur histoire et de leur origine a, *de facto*, des chances de rester un exercice intellectuel. Il y a contradiction entre les ambitions stratégiques et ce que le système organisationnel est capable de gérer. Le génie de Cosmophar est probablement d'avoir créé et maintenu une adéquation aussi exceptionnelle entre les paradigmes de succès et son système organisationnel.

C'est ainsi que l'entreprise maintenait en interne des frontières floues et perméables. Elle ignorait totalement et durablement l'émergence de phénomènes de citadelle cloisonnée ou de territoire autonome. Trois facteurs y contribuaient :

l'existence de références communes traversant les maillages horizontaux et verticaux, la rotation rapide des hommes d'une fonction à l'autre – rotation facilitée par les langages partagés et par les réseaux interpersonnels internes –, l'encouragement donné à la « vente » interne des bonnes idées, quitte à ce que les subordonnés court-circuitent leurs chefs directs. À quoi s'ajoutait un effet vertueux : l'accent mis sur l'innovation empêchait les chercheurs de se constituer en place forte autonome dont le lieu de référence se trouverait au dehors, et non pas à l'intérieur de l'entreprise. Enfin, les frontières floues permettaient la diffusion éventuellement conflictuelle ou contradictoire de l'information et la mise en œuvre rapide des décisions.

Une autre caractéristique de cette adéquation résidait dans la construction systématique de corridors d'action souples facilitant l'émergence de larges spectres d'intention. Langages partagés et destin commun permettaient des marges d'autonomie plus fortes. Les corridors d'actions étaient larges et à la limite modifiables en fonction des circonstances. En outre, les rapports informels encouragés et le flou des frontières autorisaient une vérification rapide des conformités.

En même temps, des groupes humains de référence et de connaissance se développaient à travers la durée et qui fondaient le partage des langages et la confiance. D'une façon générale, les personnes qui entraient dans cette entreprise et qui n'en sont pas reparties vite au bout d'une période probatoire courte, restaient longtemps, ne la quittaient pas de plein gré ou n'en furent pas chassées. De telles conditions permettaient de produire du collectif, de conforter la mutualisation des risques et des bénéfices au sens large. Pourtant la loyauté et la confiance ne signifiaient pas pour autant l'absence de sanction. Le droit à l'erreur et à l'expérimentation existait, mais à deux conditions : que le risque en commun soit raisonnable et qu'il déclenche un phénomène d'apprentissage, c'est-à-dire que le même type d'erreur ne se renouvelle pas.

Cosmophar ne pensait pas non plus que ses salariés étaient aisément substituables ou jetables. Si l'entreprise offrait un destin commun forgé à travers un processus d'apprentissage mutuel, elle ne devait jamais donner prise à des initiatives qui, par inattention ou par opportunisme, favoriseraient l'émergence d'un modèle

organisationnel différent, soit celui d'un assemblage provisoire d'individus interchangeables. L'entreprise acceptait de payer un prix pour, en contrepartie, fidéliser des talents qui, tout en conservant leur identité propre, permettaient d'acquérir une nationalité d'entreprise.

En quatrième et dernier lieu, Cosmophar construisit et bénéficia d'un système d'action qui se nourrissait de cognition partagée.

La matrice cognitive commune et les recouvrements forts ou durables qu'elle créa pour l'action collective se mirent en œuvre de deux manières. Horizontalement, entre les diverses fonctions, l'entreprise encourageait et développait chez ses cadres une connaissance formelle et informelle des métiers qu'exerçaient leurs correspondants ou leurs interfaces amont et aval. Verticalement, ou dans le plan hiérarchique, du fait que la plupart des dirigeants débutaient systématiquement leur carrière en occupant un poste subalterne dans deux ou trois fonctions différentes, la rotation et la socialisation ainsi gérée aiguïsaient une prise de conscience de ce qu'il y avait de concret dans chaque tâche, et préparaient des plages de compréhension commune. Car le sommet possédait une expérience personnelle de la situation que vivait son interlocuteur à la base, il savait de quoi ce dernier parlait. En résultaient des réseaux forts entre les fonctions, les métiers et les personnes, réseaux qui transcendaient les niveaux hiérarchiques. Nul besoin d'organigramme et de définition de postes : le capital cognitif suffisait pour communiquer, se comprendre, et coopérer.

Bref, Cosmophar était une entreprise assez compliquée à comprendre vue de l'extérieur, difficile à imiter par ses concurrents, et apparemment sophistiquée à manager.

## Chapitre 1

# Un atout : la complexité

En apparence, le bon sens triomphe en matière de management. Dans le monde qui est le nôtre, les entreprises qui gagnent sont nécessairement des entreprises dont l'organisation est simple et la stratégie univoque.

Le modèle organisationnel qui assure le fonctionnement quotidien est une source de coûts et de problèmes. Autant les réduire dès leur origine. Point de bureaucraties alourdies, point d'organigrammes ressemblant à des usines à gaz. Il faut alléger, décentraliser, responsabiliser. Un bon modèle est par nature facilement lisible, vite compréhensible, stable, transparent pour tous ses membres et pour le monde extérieur. Simplifier constitue la clé du succès économique. À modèle économique clair, modèle organisationnel simple.

### 1. FAIRE SIMPLE DANS UN MONDE QUI NE L'EST PAS

Les dirigeants des entreprises se voient cernés par toutes sortes de publics et de slogans qui martèlent le même message. Les analystes financiers privilégient les structures claires et les stratégies univoques. Les conseils d'administration détestent les services fonctionnels et prônent la sous-traitance systématique des compétences considérées comme secondaires. Les gourous du management vantent les mérites d'une gestion inspirée de celle des pelotons de combat militaire et de la guérilla, soit de petites unités mobiles, actives sur la ligne de front et encadrées par un lieutenant qui jouit d'une grande autonomie opérationnelle. Quel est le président-directeur général assez téméraire pour oser affirmer le contraire devant la presse économique internationale ?

La conduite des entreprises se réduit à un art et à des savoir-faire qui mettent en œuvre quelques vérités simples, valables universellement et qui ne tolèrent aucune équivoque. Le consultant international vend des meilleures pratiques qui sont conçues et diffusées comme des produits standardisés, nécessaires au plus grand nombre et faciles à consommer. Le grand patron raisonne sur l'organisation de 115 000 personnes qu'il dirige comme si elle était assimilable en interne à un quasi-marché où se mettent en concurrence les 658 filiales qui le composent.

Faire simple traduit une exigence de communication – se faire comprendre même par le dernier de ses propres collaborateurs – et de séduction – parler le langage politiquement correct dans le monde des affaires. Faire simple est perçu comme possible grâce aux vertus que les nouvelles technologies de l'information sont censées véhiculer – une communication directe, non équivoque et transparente que chacun comprend de manière identique aux autres – et grâce au fait que les managers partagent une formation commune, notamment par le moule des MBA. Faire simple représente, enfin, la solution agréée pour gérer des entreprises devenues gigantesques, comme si le global dont leurs directions sont les comptables pouvait être traité par des solutions locales, comme si le contexte et les circonstances n'existaient pas.

Tel siège limite son intervention interne à trois tâches, et à trois tâches seulement. Il énonce une ambition stratégique, il formule un critère économique et financier destiné à évaluer les performances de tous les managers, il prend connaissance d'un tableau de bord. Peu le différencie, en fait, d'une société holding ou d'un conglomérat.

Telle entreprise sous-traite 92 % de ses opérations pour conserver en propre les seules compétences dites clés, l'idéal étant qu'elles se limitent à une ou deux au maximum. Ainsi le marketing stratégique dans l'industrie du vêtement ou la conception et le développement dans l'industrie des technologies avancées.

Les fusions entre de gigantesques entreprises de nationalités différentes n'effraient personne. Il arrive certes de spectaculaires ratés. Daimler peine pour absorber Chrysler. Mais les échecs restent perçus comme des exceptions, qui sont expliquées trop souvent par autant de circonstances particulières ou anecdotiques : la

personnalité du patron, des chocs culturels, la maladresse et la malchance. En attendant, la foi dans les économies d'échelle reste forte qui alimente la croyance que la taille et la mondialisation d'une organisation sont compatibles avec la simplicité.

Une entreprise connaît-elle des difficultés ? Ses dirigeants licencient une ou deux têtes au sommet et cherchent des solutions à l'extérieur. Pour redresser une rentabilité jugée insuffisante, on fait appel à une solution magique, le condottiere. Pour rendre moins opaque un mode de fonctionnement à la base que le siège ne connaît pas, un cabinet spécialisé en simplification par le *re-engineering* organisationnel est embauché, dont les consultants restent pendant quelques semaines dans l'entreprise et qui garantit une rentabilité immédiate en contrepartie de pleins pouvoirs.

Le jugement ainsi porté peut paraître sévère. Il ne s'agit naturellement pas ici de caricaturer les faits de la vie quotidienne des entreprises ni de porter des jugements sur l'intelligence des managers pris isolément. La recherche de la simplicité traduit certes une pratique, elle représente surtout un mode de raisonnement acceptable, sinon une sorte d'idéal dans un monde où les entreprises voient leurs repères s'atténuer, dans lequel la productivité n'a plus grand sens, les personnes et les organisations deviennent des références virtuelles et les enracinements locaux se distendent. Le contraste est saisissant qui les voit développer le recours à des systèmes en réseaux au nom même de la simplicité, alors que les réseaux sont bien plus impalpables et plus subtils à gouverner que les pyramides.

## 2. FORCES ET FAIBLESSES DE LA SIMPLICITÉ

Le bon sens mérite reconsidération. Certes il n'est déjà pas facile en soi de faire simple en pratique. Il suffit pour s'en convaincre de regarder l'expérience quotidienne que vivent les managers. Le problème est cependant beaucoup plus sérieux : l'entreprise simple est une entreprise fragile et menacée à plus ou moins bref délai.

La complexité organisationnelle n'est pas par nature un coût ou un problème. Elle représente un investissement, une arme ou un atout dans un monde traversé par des dynamiques de forte compétition.

Dans l'instant et à court terme, la simplification produit des effets vertueux. Elle favorise l'atteinte d'économies d'échelle. Elle permet de supprimer les redondances et les doubles emplois. Elle abaisse les coûts. Elle facilite une plus grande lisibilité des façons de faire et des tâches. Elle donne au monde des actionnaires le sentiment confortable que l'entreprise leur est transparente.

Au contraire, à moyen terme, la simplification produit des effets destructeurs. Car elle conduit à la régression. Une entreprise dont le management organisationnel est trop rudimentaire et dont la texture relationnelle interne est trop homogène, c'est-à-dire trop appauvrie, est prédisposée à connaître une rentabilité faible et un déclin économique inexorable. En effet, l'utopie de la simplicité est mise à mal par le temps. Dans un délai plus ou moins rapproché, l'entreprise sera condamnée à devoir réagir et à s'adapter face aux turbulences qui traversent l'environnement dans lequel elle agit. Les organisations simples peinent à faire face à l'instabilité et à la non-continuité de leur horizon temporel.

Supposons que la rentabilité cherchée privilégie l'immédiateté. La solution est évidente. Il faut une organisation aussi simplifiée que possible, qui assure le maintien des seules fonctions créant la valeur ajoutée et l'écoulement des seules prestations que le marché absorbe dans l'instant. Cette posture est typique d'un positionnement qu'on appellera une stratégie d'exploitation.

L'entreprise traite la vache. Elle tire le plus vite possible le plus d'avantages de ce qu'elle sait le mieux ou le moins mal faire et produire. Il est dès lors recommandé d'adopter un mode de management favorisant une décentralisation poussée. Celui-ci repose sur des procédures homogénéisées. Il est axé sur les seules données quantifiables. Il privilégie des unités polyvalentes et interchangeables entre elles. Il fait recours à des mercenaires embauchés à l'extérieur auxquels il est demandé d'utiliser vite ce qu'ils savent faire et qu'ils ont appris ailleurs.

L'adoption du modèle des pelotons de combat propre au corps des Marines américains favorise l'obtention du prix de l'excellence (Peters et Waterman 1982). Le commando permet effectivement des résultats rapides dans des contextes stratégiques où l'entreprise s'appuie sur un pilotage du présent par les compétences

qu'elle a acquises dans le passé. Il est pourtant probable que, à moyen terme, tous les exploitants de rente seront morts par épuisement de leur niche.

Supposons maintenant que le moyen terme soit incertain, instable, turbulent. Demain risque de ne plus être comme aujourd'hui, que ce soit à travers les comportements des consommateurs, les technologies disponibles ou les caractéristiques de la concurrence. Dans ce cas, l'entreprise a besoin de capacités et de potentialités qui permettent l'anticipation, l'innovation et la flexibilité. Il lui faut aujourd'hui déjà préparer des réponses nouvelles dont il est probable, mais pas certain, qu'elles lui offriront des rentes ou des avantages, et ce à partir de façons de faire et de productions qui n'existent pas encore.

Les exigences organisationnelles requises à cette fin sont contradictoires ou incompatibles avec une logique de simplicité. Le management du moyen terme nécessite en effet que soient disponibles au moins quatre types de compétences ou de capacités collectives :

- l'entreprise explore concrètement des voies alternatives par rapport à ses routines présentes, elle identifie et apprend d'autres façons de faire plus rapidement que ne le font ses concurrents,
- elle favorise des processus permanents de métissage interne qui permettent de recombinaison autrement et de façon presque spontanée les compétences et les approches,
- ses membres manifestent une loyauté forte à son égard dans la durée et à travers le fait que leurs comportements décisionnels s'inscrivent dans la ligne des ambitions stratégiques affichées par le sommet,
- ils éprouvent une communauté de destin entre eux.

Les organisations trop simplifiées souffrent de déficiences congénitales pour traiter le moyen terme. En effet, les conséquences d'une extrême simplification se traduisent par une série de difficultés :

- une déconnexion trop forte entre les ambitions stratégiques et les actions organisationnelles, entre la politique et le fonctionnement de l'organisation,
- une persistante incapacité à réagir vite face à la surprise,



- une faiblesse chronique à gérer des environnements hétérogènes et des marchés régionaux spécifiques,
- le traitement des dynamiques compliquées à l'aide de statiques simples,
- l'incapacité à gérer ensemble des horizons différents.

Ce dernier point est essentiel pour au moins une raison. Si, à moyen terme, les exploitants finiront par mourir par extinction de leur rente, en revanche, à court terme, ce sont souvent les innovateurs qui meurent rapidement, faute de rentabilité économique palpable. Savoir gérer à la fois le court terme et le moyen terme, soit exploiter une rente en même temps que préparer l'innovation, implique que l'entreprise développe en son propre sein un modèle organisationnel complexe.

### 3. GÉRER AU MOYEN DE MODÈLES HYBRIDES ET PAR LE BRICOLAGE ORGANISATIONNEL

La compétition exige que les entreprises répondent à deux exigences à la fois qui sont de nature contradictoire. Elles assurent le court terme en même temps qu'elles préparent le moyen terme. Elles doivent rentabiliser et elles doivent se régénérer. Elles sont conduites, en d'autres termes, à faire à la fois simple et compliqué. C'est dans ce sens qu'il faut qualifier la complexité organisationnelle.

La guerre économique laisse survivre dans la durée les entreprises qui savent concilier la logique d'exploitation et la logique de régénération par l'appel privilégié et par l'usage courant sinon constant de montages organisationnels hybrides (Powell 1987). La capacité que manifeste une direction générale à manager, à construire, à bricoler de la complexité organisationnelle devient pour l'entreprise dans son ensemble un avantage compétitif sur le marché, un actif (au sens de *asset*) décisif et peu visible qui n'est pas facile à copier par les concurrents. Car l'économie de forte compétition se distingue des situations habituelles de compétition économique par le fait qu'elle oblige l'entreprise à faire face à deux défis simultanés. D'une part, l'horizon de temps lié à une rente devient court et incertain. D'autre part, la régénération doit s'opérer en son sein de manière endogène. La dynamique de la

forte compétition classe le modèle organisationnel qu'une entreprise adopte parmi les deux ou trois actifs clés pour assurer sa survie.

Un malentendu mérite d'être immédiatement éclairci. Complexe ne signifie pas la même chose que compliqué, si par compliqué on entend désigner une organisation qui est confuse, lourde, pilotée de manière erratique, inutilement chargée de détails et d'accessoires qui n'ont aucune raison d'être. L'épouvantail de la bureaucratie fournit parfois un repoussoir un peu facile qui frise la démagogie et le propos de tréteau. S'il permet à des gourous de vendre leurs livres, il rend confuse la distinction essentielle qu'il faut établir entre complication et complexité. Car la complexité en tant que telle reflète la nécessité qu'il y a pour une entreprise de trouver à chaque moment des solutions organisationnelles qui satisfassent à la fois des exigences relevant de natures différentes et dont les conséquences s'avèrent antinomiques. La complexité reflète la vie réelle, avec ses enchevêtrements, ses relations opaques, ses systèmes de causalité peu ou mal définis.

Autrement dit, les managers se voient privés de deux oreillers de paresse : la stabilité, l'univocité. La solution nécessaire demain matin ne sera déjà plus celle qui est utilisée aujourd'hui, laquelle repose sur des principes ou des critères différents de ceux qui furent mobilisés hier. Par ailleurs, il n'existe pas de type idéal pur, de prêt à porter standard, de modèle organisationnel non ambigu. Manager devient ainsi un art et un savoir faire dans la construction et l'animation d'organisations hybrides, de compromis fragiles. Le mouvement de rationalisation de la gestion par les procédures et par les structures arrête d'être nécessairement vertueux et efficace lorsque la survie des entreprises passe en priorité par leur capacité d'improviser en tant que systèmes d'action.

Comment faire coexister au sein de la même entreprise une logique de marché et une logique hors marché ? Comment mobiliser les mêmes services et les mêmes personnes autour à la fois d'une stratégie d'exploitation et d'une stratégie de rupture ? Il est deux façons de traiter cette nécessité qui se révèlent peu satisfaisantes à l'expérience.

L'une consiste pour une entreprise à séparer de façon étanche les activités consacrées aux innovations et les activités qui gèrent le business existant. Les

illustrations sont bien connues. Ainsi IBM avait choisi au début des années 1980 de relever le défi du PC porté par Apple en créant en son sein une organisation parallèle et secrète. L'idée était de protéger au maximum le développement de cette innovation par rapport au reste de l'entreprise, encore tout auréolée de son succès et sceptique par rapport à une innovation qui prenait à rebours sa façon de penser l'action.

L'autre façon, plus répandue, consiste pour une entreprise qui veut s'implanter dans des niches ou qui souhaite se régénérer, à acheter des *start-up*. Elle puise à l'extérieur des ferments de régénération qu'elle ne développe pas de l'intérieur. Parfois encore davantage que les chercheurs et les développeurs, la direction générale caresse l'espoir de pouvoir réinjecter dans son propre portefeuille, le moment venu, l'innovation ainsi acquise et dont elle n'a pas dû financer ni gérer la naissance et la prime enfance. Les illustrations abondent de ce qui ressemble souvent à un jeu de passager clandestin ou à une stratégie de pillage du présent. Par son raid sur le marché, l'entreprise espère assimiler en son sein un apport exogène.

Or, dans beaucoup de cas, l'innovation ne débouche pas, elle est même rejetée par l'entreprise acheteuse. Car le passage de témoin entre deux univers totalement différents à de multiples égards - taille, mode de management, critères de performance, etc. - ne se fait pas, ou guère. Encore faut-il que des processus existent et soient construits qui permettent cette appropriation de l'innovation, appropriation partagée par chacun là où il se trouve sans que, en corollaire, le souci de l'exploitation de l'existant soit mis entre parenthèses. Toute innovation, aussi matérielle ou technique qu'elle soit, transporte et reflète une interprétation du monde, du marché, du client. Elle est donc aussi un phénomène cognitif. L'échec sera certain lorsque l'entreprise qui importe l'innovation négligera cette dimension, soit par oubli soit par incompatibilité entre ses propres cognitions et celles véhiculées par l'innovation exogène.

Nous souhaitons explorer une voie moins séduisante pour l'esprit de géométrie, mais plus efficace du point de vue du principe de réalité.

Que veut dire l'improvisation organisationnelle en actes ? Qui en assure la possibilité d'existence dans l'entreprise ? Quel visage prend concrètement le

management de la complexité organisationnelle ? Pourquoi sont-ce les cognitions partagées à travers des langages de l'action qui donnent la clé de la conciliation entre l'exploitation et le renouvellement ?

#### 4. MANAGER LA COMPLEXITÉ

Trois idées, qui servent parfois de vérités établies, ne résistent pas à l'épreuve des faits :

- croire que l'entreprise garantira sa survie à moyen terme en embauchant les meilleurs savants, les cerveaux les plus créatifs et les plus innovateurs, et en allouant le maximum de crédits sinon d'importance à l'innovation,
- maintenir une stricte division du travail qui consisterait à confier l'innovation et le hors marché aux seuls services de R&D, l'exploitation et le marché revenant exclusivement aux seuls vendeurs,
- espérer qu'il suffira de convaincre moralement et intellectuellement les opérationnels des bienfaits et des exigences du renouvellement.

Le management est une affaire empirique, pas un problème de discours normatif ou un sujet de spéculation intellectuelle. En définitive, seul importent les comportements et les choix effectués par les managers au quotidien, et non pas leurs croyances ou leurs opinions, sachant par ailleurs que, dans les organisations humaines telles qu'elles sont, les paroles ne reflètent pas nécessairement les actes ou vice-versa.

Il faut démystifier une fois pour toutes les connotations attachées au terme de complexité, s'agissant des organisations. Il est intimidant en soi, car il fait référence aux sciences et aux mathématiques modernes. Il reste parfois considéré comme un pis-aller, soit par rapport à un idéal cartésien du monde des affaires, soit par rapport à une vision assimilant l'action économique à un univers mécanique. Même si la complexité constitue pour un petit nombre de dirigeants une arme qu'ils emploient souvent avec succès et talent, elle se ramène à une sorte de cuisine de bas étage, à ce qu'il faut malheureusement bien accepter de faire, mais qui n'est pas l'étoffe des dirigeants héroïques et la marque des esprits qui croient maîtriser le savoir.

Manager de la complexité est l'essence du management. Elle fonde et, en définitive, légitime la fonction de pilotage de l'entreprise.

La complexité organisationnelle se construit ou se détruit de façon proactive. Elle n'est pas un fait naturel ou spontané. De ce point de vue, le siège ou la direction générale joue un rôle essentiel sinon irremplaçable. En d'autres termes, cette responsabilité ne peut pas être déléguée à des tiers, consultants ou services fonctionnels. Elle suppose une vigilance et une mobilisation de tous les instants de la part du centre, au moins sinon plus que d'autres tâches lui revenant. Elle nécessite en même temps d'être relayée de proche en proche, à travers toute l'entreprise, tant verticalement qu'horizontalement. Elle ne s'épuise pas dans les structures et dans l'analytique, elle mobilise de l'émotionnel et de l'intuition.

Le management de la complexité organisationnelle relève d'un genre très particulier : le bricolage dynamique. Au contraire du prêt à l'emploi, le management par le bricolage présuppose une familiarité intense et une écoute fine du contexte particulier dans lequel le manager intervient, en l'occurrence de l'organisation et de l'environnement dans lequel se passe son business. Aucune solution valable à un moment donné ou pour un contexte donné n'est jamais par principe valable pour d'autres moments ou d'autres contextes. Autrement dit, ce sont des compétences cognitives et relationnelles propres aux dirigeants qui assurent des capacités d'intuition, d'écoute, de flexibilité et de coopération sans lesquelles le corps collectif qu'est l'entreprise ne peut traiter des environnements aux exigences en apparence contradictoires.

Certes il n'est pas mauvais de rappeler que l'entreprise est une machine de guerre économique dont l'efficacité dépend largement des personnes qui la meublent, que les gens doivent être motivés pour ce faire, que l'organisation doit savoir écouter son client (Dupuy 1999). Mais le sujet ne s'épuise pas là. Si la complexité constitue une exigence préalable sans laquelle il ne saurait y avoir de la régénération, elle demande davantage : qu'existent des capacités cognitives de relais et de traduction, des communautés de référence et d'interprétation, bref un espace de langage articulé entre le haut et le bas, entre l'amont et l'aval de l'entreprise.

La complexité organisationnelle nécessite une intelligence partagée entre les unités et entre les hommes qui forment l'entreprise. Elle met en jeu une dimension trop souvent négligée par les sciences du management : les dispositifs cognitifs. Une entreprise présente une forte capacité de complexité – c'est-à-dire de gestion des compromis qui présente une propriété essentielle, celle d'être soutenable dans la durée et au concret – lorsque des connaissances ou des langages sont partagés en son sein et qui offrent à la fois des critères communs de choix pour l'action et de la confiance relationnelle mutuelle dans la conduite de ces choix collectifs. Comment chacun fait ce qu'il doit faire tout en intégrant ce que l'autre fait permet de coopérer dans des situations caractérisées par une forte incertitude.

Or un tel patrimoine collectif se construit et s'entretient au jour le jour. En d'autres termes, il n'est pas acquis une fois pour toutes. Il manifeste même une propension à se détruire très vite, en moins de temps qu'il ne faut pour le faire émerger. C'est de la capacité à décentraliser et à gérer à l'aide de références communes des milliers de comportements compatibles entre eux en son propre sein que dépend la capacité d'une entreprise à démultiplier une politique au quotidien.

## 5. LES LANGAGES PARTAGÉS

L'argument central qui sera ici offert et déroulé concerne la place décisive qu'occupent les langages de l'action.

Plus précisément, il sera montré que, dans toute entreprise, il existe des systèmes d'interprétation, des balises cognitives, des façons de représenter le monde et l'action sur le monde. Ces langages fondent les choix que prennent les membres de l'organisation. Ils guident leurs comportements et leurs décisions au quotidien. Ils sont des théories en usage.

Une particularité qui complique le management au quotidien réside dans le fait que ces langages ne sont en général pas explicites. Les critères de choix et les théories de l'action qu'ils recouvrent sont considérés par les acteurs comme allant de soi.

Une autre difficulté découle du fait ou bien que ces langages sont partagés par les acteurs – plus exactement, des continuités s'établissent entre eux – ou, au contraire,

que les divers métiers, niveaux hiérarchiques et services ne partagent pas aucune référence, que des discontinuités cognitives traversent le tissu social de l'entreprise.

Pour répondre à l'impérative nécessité de la complexité organisationnelle que requiert l'économie de forte compétition, il ne suffit pas de faire appel aux adjuvants classiques fournis par les procédures et par les structures, ni d'espérer leur substituer le seul vecteur de la rémunération financière et symbolique. La fonction d'intégration entre des métiers, des niveaux, des services différents s'alimente des références communes qui sont mobilisées au cours des décisions prises dans un contexte décentralisé. En d'autres termes, de la prévisibilité et de la compatibilité proviennent d'abord et avant tout du fait que des réseaux cognitifs lient les gens, entre les métiers, entre les services. Cette cohésion cognitive sera d'autant plus forte que l'entreprise et son management créent les conditions pour que l'organisation construite par elle-même son propre langage d'action.

La nécessité d'allouer une attention constante aux processus cognitifs constitue la thèse que démontre le livre. Ils peuvent être soit une ressource soit une contrainte pour le succès de l'entreprise. L'avantage compétitif que, dans un contexte de forte compétition, donne le recours à des processus endogènes fournit la prescription opératoire en matière de management qui sera plus avant exposée par le menu.

Trois questions sont examinées :

- pourquoi la question des dimensions cognitives de l'action est-elle cruciale pour le succès des entreprises ? Il sera montré au cours des deux prochains chapitres que les économies dites de forte compétition exigent de la part des entreprises qu'elles satisfassent en même temps des impératifs de renouvellement à moyen terme et des impératifs d'exploitation à court terme. Leur conciliation pose de vrais problèmes. Elle est assurable et activable par le recours à des langages qui soient générés de façon endogène.
- qu'est-ce qu'un langage de l'action ? Le troisième chapitre en établit une définition, en présente les caractéristiques et les propriétés pour l'action organisationnelle. Le quatrième chapitre montre comment, dans une entreprise multinationale, le phénomène des langages se présente et quelles conséquences son contenu entraîne pour la conduite des affaires. Une annexe plus technique

présente des approches pour en identifier le contenu et pour recueillir des informations dans une entreprise,

- comment agir de façon volontaire sur les langages de l'action ? Les systèmes d'interprétation auxquels font appel les acteurs dans une organisation ne sont ni des fatalités ni des invariants. Au contraire, jusqu'à un certain point en tout cas, il est possible de remodeler le type de connaissance que mobilise l'entreprise. Les derniers chapitres réhabilitent la fonction de direction d'une entreprise. Le travail du sommet se compose de trois volets principaux : articuler les stratégies de l'entreprise et son modèle organisationnel, avoir recours à de la complexité organisationnelle pour satisfaire les exigences contradictoires que l'entreprise affronte, infléchir le type de connaissance ou de langages qui se diffusent à travers l'entreprise.



## *Chapitre 2*

# **Un problème : la stratégie en acte**

Les entreprises poursuivent des ambitions. Celles-ci s'énoncent plus ou moins explicitement tantôt comme des objectifs généraux – devenir et rester la référence du secteur – tantôt comme des orientations stratégiques – occuper une part de marché de 30 % dans 5 ans dans tel pays. En tout état de cause, et quelle que soit la forme qu'elles prennent, elles renvoient à des positionnements et à des intentionnalités en matière de rentabilité, de marché, d'image.

Les entreprises se comportent par ailleurs comme des organisations, soit des ensembles sociaux et humains dont les diverses parties sont reliées entre elles par des relations de coordination et de coopération. Diverses manières existent qui régissent les interfaces tant dans le plan horizontal que dans le plan vertical et qui déclinent des projets imposés relevant au final de l'ordre de l'économie.

### **1. LE GRAND ÉCART ENTRE LES AMBITIONS ET LES ACTIONS**

Que les décisions prises au quotidien coïncident avec les objectifs que l'on affiche relève du plus élémentaire bon sens. En même temps, la continuité entre les ambitions et les actions ne va pas de soi dans les entreprises. L'entreprise poursuit un horizon à moyen terme que ses actes quotidiens empêchent d'atteindre. La direction générale énonce des objectifs que les unités opérationnelles ne partagent pas dans les faits, même si intellectuellement leurs membres y adhèrent. La mise en œuvre reste un pied d'argile des géants multinationaux.

Une raison majeure et bien connue est couramment invoquée pour expliquer ce hiatus. La stratégie imposée par le sommet ne serait pas nécessairement compatible

avec les logiques organisationnelles qui existent en leur sein et qui moulent les décisions quotidiennes des unités opérationnelles.

La direction générale a pour mission d'articuler le positionnement stratégique de l'entreprise qui la distingue sur le marché externe et le modèle organisationnel qui régit son univers interne. L'observation des faits de la vie quotidienne abonde d'exemples et de situations qui suggèrent que cette articulation est loin d'être prise en charge et traitée en tant que telle comme un objet d'attention personnelle et continue par les dirigeants. Trois cas de figure existent :

- la priorité donnée à la définition des ambitions stratégiques et, par conséquent, de l'inattention aux actions quotidiennes. Le siège se concentre sur le marché et la concurrence, sur la vision du moyen terme, sur la formulation de buts généraux. Il prend du recul, au besoin en se coupant volontairement du corps de l'entreprise. Il se comporte comme le baliseur du futur désirable et impose de façon discrétionnaire ses vues sinon ses impératifs à des unités qui se voient confier sa mise en œuvre mécanique.
- la dissociation entre la formulation d'ambitions stratégiques et la définition de principes organisationnels. La main droite du dirigeant ignore en quelque sorte ce que fait sa main gauche. Il est prisonnier de la pression des événements et agit par une sorte de précipitation névrotique qui aboutit à disjoindre la cohérence entre ses actes. Le siège peut aussi être victime de ses propres cloisonnements. Le directeur de la stratégie et celui chargé de l'organisation des services s'évitent mutuellement, ne coordonnent pas leurs vues respectives.
- la sous-traitance de l'une voire des deux fonctions à des tiers. Des consultants internes ou externes sont appelés à la rescousse. Ils importent leurs domaines d'expertise spécifiques : qui des scénarios de politique générale, qui des procédures de changement organisationnel. Le siège fait alors face plus ou moins bien. A lui revient la tâche consistant à se débrouiller pour réconcilier les deux. Le pire se rencontre lorsqu'un système complet, livré clé en main et imitant les bonnes pratiques adoptées par des concurrents, est vendu au dirigeant. La dépendance du siège devient alors totale, car il est censé appliquer de façon plus ou moins orthodoxe les recettes du succès.

Les pratiques dirigeantes, il est vrai, méritent quelque indulgence.

Formuler des ambitions reste prestigieux, dans l'échelle des valeurs et des représentations. Par contraste, s'occuper de la dynamique organisationnelle l'est nettement moins. Les grands espaces du large que sont la concurrence et le marché sont plus attrayants, plus nobles, que les servitudes de la soute interne à l'entreprise. Les premiers feraient appel à l'intelligence analytique et à l'intuition. Les secondes seraient banales et roturières. Elles se valorisent beaucoup plus mal face aux propriétaires et face aux collègues.

Le temps n'est certes plus aux manuels de management qui louaient les mérites d'un profil du dirigeant exclusivement réduit à jouer deux rôles : celui du prophète, tel Moïse dictant la planification stratégique, celui du super-contrôleur de gestion, destinataire ultime des données opérationnelles attestant dans quelle mesure le reste de l'entreprise se conforme au plan stratégique. Si Harold Geneen, patron d'ITT dans les années 1960 et 1970, ne compose plus une référence héroïque contemporaine, un idéal persiste intellectuellement. Il stipule que, dans un monde dit normal, le choix de la stratégie vient d'abord et que le choix du modèle organisationnel en découle. Autrement dit, la configuration organisationnelle est le moyen par lequel la stratégie comme objectif est mise en œuvre. Dans la pratique, il faut d'abord savoir où l'on veut ou peut aller et, ensuite seulement, dessiner une organisation interne en ligne avec cette ambition externe.

Certes les dirigeants ne sont pas entièrement dupes de ce qui peut leur paraître comme ressemblant à une douce illusion. Néanmoins tous ne sont pas prêts à la relativiser. Il suffit pour s'en convaincre d'enseigner dans des programmes de formation continue pour dirigeants pour en prendre conscience. Le fait d'énoncer que, les organisations étant en général beaucoup plus difficiles, coûteuses et lentes à faire évoluer que les stratégies, il est finalement aussi réaliste de choisir des plages stratégiques appropriables par les organisations telles quelles sont, laisse souvent le public déçu. Un tel réalisme des moyens ne fait guère rêver.

Un autre obstacle est formé par le management organisationnel.

Le temps est certes passé qui réfutait le fait de l'organisation comme un phénomène spécifique, le réduisant tout au plus à du re-engineering en fonction de

principes universels – la *one best way* taylorienne – et par des procédures formelles – l’organigramme et la description de poste comme moteurs uniques des comportements vertueux. Chacun admettra aussi, du moins intellectuellement, qu’il ne suffit malheureusement pas de sélectionner les bons profils personnels pour qu’aussitôt tout le monde se coordonne, coopère et communique – l’illusion de l’alchimie par les affinités électives entre les personnalités.

La sociologie des organisations, qui met en évidence l’importance décisive des dynamiques de pouvoir entre les diverses parties d’un système social, laisse encore beaucoup de dirigeants quelque peu désemparés. D’une part, ils ne trouvent guère le temps d’écouter le milieu interne avant d’agir sur lui. D’autre part, et non sans quelque bonne raison, ils sentent mal comment intégrer les comportements particularistes propres aux diverses parties de ce système dans un schéma collectif finalisé. Le manager est prêt à admettre intellectuellement que l’entreprise forme un système pluraliste animé par des jeux de pouvoir et obéissant à une dynamique politique. Comment dans la pratique quotidienne réintroduire la rationalité des fins économiques dans les actions individuelles reste pour lui une tout autre affaire qu’il résout avec plus de peine.

## 2. UN PROBLÈME VITAL

La discontinuité entre les ambitions et les actions n’est pas nécessairement un phénomène aux conséquences irrémédiablement dramatiques voire funestes. Concilier la politique et l’organisation est un problème classique et récurrent. Qui plus est, beaucoup d’entreprises ont su traverser le 20<sup>e</sup> siècle sans trop de dommages. Les effets du hiatus ou du grand écart étaient souvent compensés ou occultés. Il existait des quasi-monopoles, des parts de marché dominantes étaient acceptées par les autorités publiques, des phénomènes de cartel permettaient de sauvegarder les plus défaillants, les accès aux marchés nationaux étaient rendus difficiles par des mesures techniques, l’offre était insuffisante face à des demandes de premier équipement.

Or tout indique que tel ne sera plus le cas. Autrement dit, le hiatus ou le grand écart entre les ambitions et les actions est devenu vital pour les entreprises. En effet,

les protections contre la concurrence se sont abaissées. Les horizons de temps se sont raccourcis. Le champ de bataille économique a radicalement changé. La mort économique y est désormais plus subite et plus certaine pour qui ne sait pas décliner de façon continue ses stratégies et ses actes, son quotidien et son devenir.

Le caractère vital de cette déclinaison renvoie à trois problèmes.

Pour survivre, les entreprises ont besoin à la fois d'exploiter à court terme leurs avantages concurrentiels et de régénérer à moyen terme ces derniers.

Or elles simplifient à l'excès leur mode de fonctionnement organisationnel. Elles adoptent des modèles trop pauvres au point de tuer la complexité et l'hybridation internes sans lesquelles il n'y a pas de renouvellement interne possible. En appauvrissant leur propre capacité cognitive, elles tuent leur ambition à moyen terme. Elles se privent de langages communs qui, précisément, permettent de souder les choix d'une collectivité et de faire tenir des exigences contradictoires.

D'où ce paradoxe que le triomphe du court terme, souvent imputé à la seule influence de gnomes sévissant sur les marchés financiers et boursiers, est en fait relayé et amplifié par la façon dont les directions des entreprises stérilisent leur propre organisation. Le moyen terme passe à la trappe alors même qu'il reste affiché comme une ambition.

Certes ce phénomène n'est pas nouveau en soi. En revanche il a été exacerbé depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle par l'émergence d'une économie dite de l'hypercompétition (Nelson et Winter 1982). Des clients volages, des barrières à la concurrence qui s'abaissent, l'innovation comme arme banalisée de la réussite, la pression du court terme, constituent autant de facteurs qui ont profondément et durablement la gestion des rentes par les entreprises.

### 3. RENTES IMMÉDIATES ET RENTES DE DEMAIN

Le fait de positionner l'entreprise sur la recherche d'avantages compétitifs constitue un privilège et une responsabilité de direction générale. Les écoles de gestion définissent un avantage compétitif comme résultant de facteurs nombreux. Les illustrations les plus connues sont la réduction des coûts, la fourniture d'une qualité

constante, la mise sur le marché en temps court, l'érection de barrières diverses rendant difficile l'accès au marché à des tiers.

De tels avantages ne sont pas absolus, mais relatifs. Ils marquent une différence par rapport à des tiers dans un espace donné. Ils ne sont pas non plus éternels et en soi durables. Le temps redistribue les données entre les concurrents.

Les avantages concurrentiels forment en fait la partie visible ou émergée de caractéristiques physiques et culturelles qui, à un moment donné et dans un contexte donné, génèrent des rentes. Tout avantage est compétitif si et quand il assure une rente. Une ambition stratégique s'énonce donc comme une quête de rentes. Une rente existe lorsque telle caractéristique dont bénéficie une entreprise lui assure une protection temporaire contre la concurrence et lui permet d'obtenir des surplus.

Une rente provient de sources variées. Elle peut être la conséquence d'un don de la nature. Elle peut être héritée d'une inventivité passée. Elle peut refléter une culture, un mode de production, un sens de la ténacité, un climat de confiance et de solidarité entre des collectivités. Elle peut résulter d'une protection qu'une réglementation publique alloue sous la forme d'un monopole ou de droits de douane. Elle est parfois associée à une prise de risque exercée à un moment donné dans le temps, parfois à des expériences s'étant accumulées sur une longue période.

La rente est la source des profits. Elle permet de produire des surplus dont tire parti une entreprise particulière qui se distingue des autres qui interviennent dans son secteur ou dans son créneau de marché. Quoi faire des surplus est un choix majeur. Faut-il les redistribuer ou les consommer de suite, ou bien faut-il les thésauriser pour un usage futur, les réinvestir dans l'activité qui les génère ou les dépenser pour d'autres activités ? Déterminer le lieu, le moment et la destination d'usage représente un geste crucial pour la fixation des ambitions de l'entreprise. Sa direction générale modèle dans les faits la stratégie par l'usage qu'elle opère des produits de la rente que l'entreprise extrait.

Un siège peut choisir de se caler sur le seul court terme. Le temps long n'est alors pas approprié comme étant son enjeu. Le siège agit ainsi soit par cynisme opportuniste, soit par négligence. Ses dirigeants peuvent se convaincre que demain

sera le prolongement à l'identique d'aujourd'hui ou encore parier sur le caractère réactif de l'entreprise.

Les rentes d'aujourd'hui finissent toutes par mourir tôt ou tard. Elles se qualifient notamment selon l'horizon de temps qu'elles allouent à l'entreprise pour les exploiter. Les rentes de demain se préparent bien à l'avance, sauf à les obtenir par prédation ou par raid extérieur (offres publiques d'achat, acquisition de *start-up* technologiques). Elles supposent de l'investissement. Elles sont caractérisées par de l'incertitude, donc sont affectées, elles aussi, d'un horizon de temps.

La forte compétition se définit comme un contexte caractérisé par le fait que le temps d'exploitation est plus court que le temps de préparation des rentes. La protection du présent se dilue alors même que celle du lendemain n'est pas assurée. L'industrie pharmaceutique fournit un exemple connu d'une activité dans laquelle la rente légalement reconnue représente en moyenne la moitié du temps nécessaire au développement d'une nouvelle molécule.

La rente dégagée par le caractère compétitif d'un avantage l'est soit de manière immédiate soit de manière différée. Une ambition stratégique recouvre un positionnement dans le temps, une durée. Car toute rente connaît un cycle de vie. Sa base est rongée et même détruite sous l'effet de plusieurs facteurs. Les goûts des consommateurs sur le marché changent. De nouveaux compétiteurs font leur apparition. Des technologies émergent qui offrent des alternatives plus efficaces ou mieux valorisées et que les détenteurs de rentes n'ont pas su ou voulu adapter. Des processus de complaisance et de sclérose affectent les entreprises habituées à un profit facile et les organisations devenues trop routinières. Les entreprises vieillissent qu'une histoire trop longue et traversée à l'abri des menaces n'incite ni au renouvellement ni à la combativité.

La direction générale est investie d'un devoir de vigilance face aux rentes dont elle bénéficie sur le moment. Si les surplus issus du court terme ne sont pas investis pour créer de nouvelles sources de profit à moyen terme, l'entreprise aura peu de chances de subsister dans la durée. En sens inverse, si la création de sources de rentes à moyen terme mobilise trop exclusivement l'entreprise à court terme, l'entreprise aura

peu de chances d'extraire du présent le profit et le surplus qu'elle pourrait escompter et qui lui permettraient de financer l'avenir en se régénérant.

La capacité de l'entreprise à créer des rentes nouvelles constitue une compétence majeure pour son succès économique à terme. L'observation montre que tous les joueurs ne sont pas égaux de ce point de vue. Dès lors, être capable de créer de nouvelles rentes devient en soi une rente.

En même temps, il ne suffit pas de créer des rentes nouvelles en investissant pour le futur. Encore faut-il exploiter l'existant en tirant le maximum des rentes immédiates. L'entreprise est conduite à donner une égale attention aux deux exigences. Elle doit exploiter tout en régénérant. Le temps n'est pas à une attention et à une compétence asymétriques. Soit en reléguant la préparation du futur à une activité de fin de journée, sinon à des jours prochains. Soit en oubliant que, à la fois, le futur est incertain et que le délai doit être raccourci pour régénérer l'entreprise.

Les ambitions stratégiques d'une entreprise sont complexes par leur nature. Le propos n'est pas académique. Dans la pratique, il suppose que des exigences contradictoires soient satisfaites en même temps. Quelle part des ressources soustraire à la création de valeur à court terme qui soit le soutien de la régénération à moyen terme ? Quel pari prendre sur les rentes futures qui soit compatible avec une exploitation économique acceptable ? Un centre doit tracer une ligne ou une politique qui permette de satisfaire les deux dimensions : exploiter la rente présente, préparer la rente future. Or la solution sera par nature un schème hybride, un compromis, fruit de jugements intuitifs et de visions implicites en même temps que de raisonnements explicites et de démonstrations empiriquement fondées. Son pilotage exigera par construction des ajustements rapides en fonction des événements extérieurs. La fixation des ambitions relève ainsi de la complexité. Elle est un art ou un savoir-faire, non pas une science.

Plus précisément, deux gestes importent. L'un est de permettre à chacune des deux dimensions d'obtenir sa part d'attention. L'autre est d'élaborer des dispositifs qui sachent les concilier entre elles. L'entreprise traite la rente actuelle tout en construisant sa destruction à terme, ce dans un contexte d'incertitude forte quant à la



date d'occurrence et quant au contenu précis des nouvelles rentes. Elle brûle ce qui fait le succès du moment tout en ignorant de quoi demain sera fait.

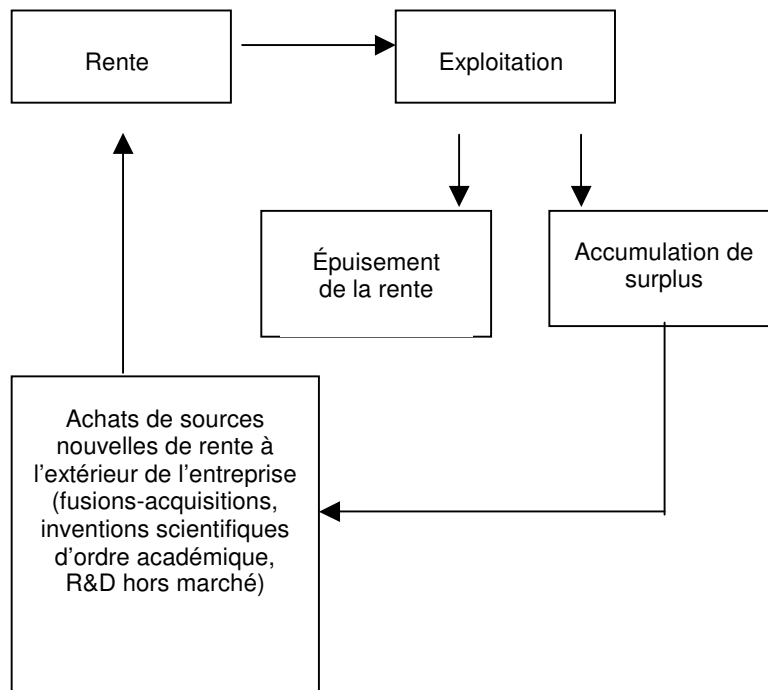
Le siège fait ainsi face à une responsabilité qui constitue l'essence de sa fonction et de sa responsabilité. Il assure l'exploitation à court terme tout en préparant la régénération à moyen terme, la probabilité étant forte que les rentes et les avantages compétitifs qui les fondent ne seront pas strictement identiques voire seront différents demain de ce qu'ils sont aujourd'hui.

Cette complexité stratégique donne un atout concurrentiel à l'entreprise qui sait la construire et la conduire. Elle constitue pour elle une source de métarente. Ses concurrents n'arrivent pas à l'imiter parce que l'entreprise possède une compétence rare, soit l'art de gérer des contradictions.

#### 4. LA RÉGÉNÉRATION EXOGÈNE ET LA RÉGÉNÉRATION ENDOGÈNE

Comment de la régénération se produit-elle ? Deux réponses stratégiques sont possibles que rien ne rassemble et que tout oppose. Les entreprises choisissent de se régénérer soit selon une logique et un processus endogènes, soit selon une logique et un processus exogènes.

Un processus de régénération exogène correspond à une dynamique dans laquelle la source d'une nouvelle rente provient de l'extérieur de l'entreprise. Plus précisément, elle s'est développée à l'origine en dehors de son corps social et organisationnel. Arrive le moment où, jugée plus ou moins prête à dégager des rentes, l'innovation est importée en son sein.



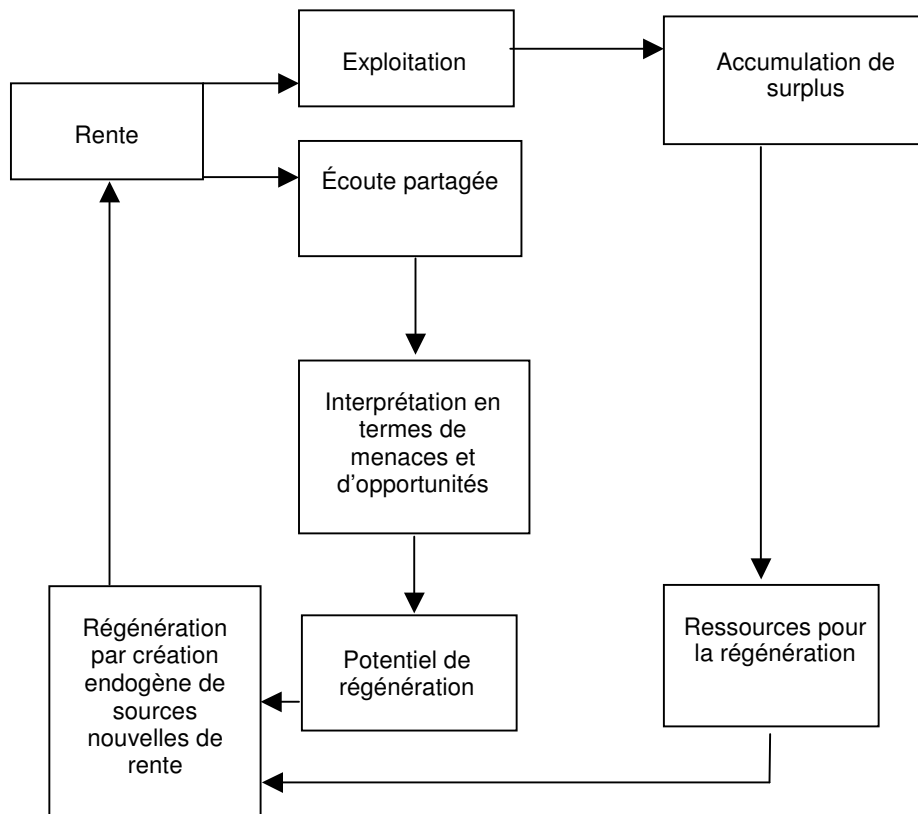
**Tableau 1. Le processus de régénération exogène**

L'approche exogène permet de dissocier davantage sinon radicalement les activités d'exploitation et les activités de régénération. Ce ne sont pas les mêmes unités qui ont la charge des unes et des autres. Le principe de spécialisation et de segmentation traduit cette approche. L'innovation est développée hors les murs de l'entreprise : dans des filiales autonomes et fonctionnant à part, dans des entreprises tierces, dans des lieux divers de créativité et d'innovation. Elle est étrangère et artificiellement implantée dans l'organisation.

D'autre part, l'entreprise comme organisation n'est pas porteuse de fonctions se situant dans la zone du hors marché. En effet, sa rente future est largement le fruit des acquisitions auxquelles elle procède sur le marché extérieur ou des couveuses qu'elle pille en cas de besoin. La gamme des pratiques est vaste. À un bout se situent des modifications du management interne : l'emprunt des bonnes pratiques d'entreprises tierces, le recrutement de personnes et de compétences nouvelles sur le marché du travail. À l'autre bout se situent des vecteurs de renouveau stratégique comme le sont les fusions et acquisitions de *start-up* technologiques. Malgré leurs différences, toutes ces pratiques se ressemblent fortement en ce sens que les sources de rentes futures sont étrangères à l'entreprise qui les adopte en phase d'arrivée à maturation. Il existe une forte ressemblance entre les bonnes pratiques prises comme

références par le management interne et les fusions - acquisitions de *start-up* utilisées comme vecteur de renouveau stratégique.

Par contraste avec une logique exogène, la régénération est possible selon un schéma endogène. Dans ce cas de figure, l'entreprise installe et gère des fonctions ou des activités qui relèvent à la fois du marché et du hors marché. D'autre part, le potentiel de régénération que mobilise le centre est alimenté et soutenu par l'observation des évolutions de la compétition à laquelle procèdent les diverses parties de l'entreprise. Cette observation concerne les attentes des consommateurs, les nouvelles armes que mettent en usage ou en développement les concurrents, les potentialités qu'offrent les technologies émergentes. Elle a lieu et est investie d'attention si une condition préalable est satisfaite au sein de l'entreprise.



**Tableau 2. Le processus de régénération endogène**

L'exploitation ne constitue pas le devoir exclusif auquel les unités se soumettent et sont soumises, y compris au niveau de la direction générale. Une telle observation se traduit en termes d'opportunités et de menaces pour l'entreprise, elle ne reste pas un exercice esthétique en chaise longue. L'interprétation stratégique de l'environnement

concurrentiel ainsi appropriée par le corps social de l'entreprise débouche alors sur des potentiels de régénération. Les ressources que fournit l'exploitation de l'existant permettent de transformer le potentiel en rentes nouvelles à travers le processus de régénération.

## 5. LE NÉCESSAIRE RECOURS À L'HYBRIDE ET À LA COMPLEXITÉ

Comment concilier les impératifs de l'exploitation et les exigences de la régénération ? Le choix que fait l'entreprise en matière de processus de régénération est tout à fait capital.

Le plus aisé est encore, du moins à première vue, de confier la régénération à une dynamique exogène. Car, dans un tel cas de figure, l'entreprise peut se centrer le seul court terme. Qui plus est, elle fait appel à des modes d'action répétitifs, à un modèle organisationnel et de pilotage qui est tout à fait rustique, simple, donc appauvri.

La voie exogène s'accommode parfaitement de modèles de management simples. Elle n'éprouve et ne fait face à nul besoin de disposer en interne de cognitions partagées, de pratiques tacites ou explicites de diffusion de connaissance, de capacités d'apprentissage. Car la complexité devient pour elle un handicap. De même, l'existence d'identités communautaires s'avère être une source de dysfonctions inutiles.

C'est clairement le cas lorsque l'ambition de la direction se limite à sécréter à court terme un surplus maximal, donc à alimenter des ressources purement financières qui permettent d'acheter ou de s'emparer sur le marché de sources de rentes nouvelles. Un cercle auto entretenu s'enclenche. Conquises par le pouvoir de l'argent des rentes anciennes traites jusqu'à l'extrême, les rentes nouvelles venues de l'extérieur seront à leur tour soumises à une pression forte et à une exploitation rapide, étant à leur tour rapidement abandonnées dès qu'elles auront permis de racheter une troisième génération. Le cycle de vie des rentes est ainsi très court, le centre brûle vite ses vaisseaux et exerce une pression impitoyable à l'exploitation. Cette dernière ressemble à une action rapide et brutale de commando qui justifie le recours à des principes d'organisation de type peloton de combat. La guerre que le processus exogène mène ne consiste pas à occuper un terrain pour une longue durée.

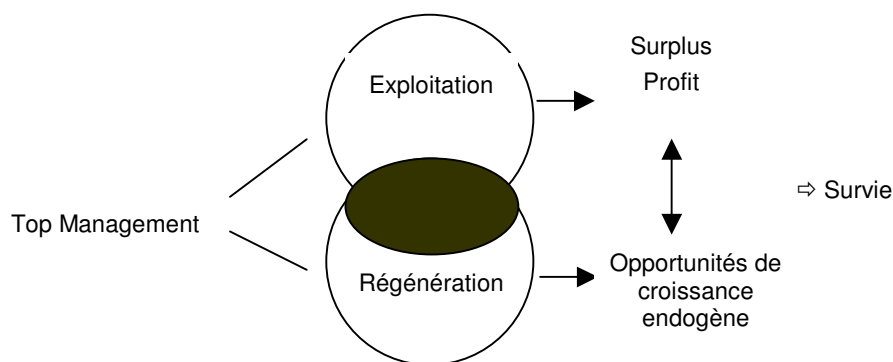
L'entreprise se comporte comme un passager clandestin de l'économie et de la société. Donc son occupation du terrain ne requiert pas une logistique organisationnelle sophistiquée. Toute redondance et tout recouvrement en interne, entre les unités, entre les produits, entre les sources anciennes et les sources nouvelles de rente, sont chassés et stigmatisés de façon délibérée et méthodique.

La conduite de cette approche exogène comporte néanmoins quelques contreparties. Elle nécessite une richesse financière jamais dégradée. Elle sourit donc aux riches. Elle suppose par ailleurs que la nouvelle génération de rentes, même si elle sera de courte durée en exploitation, sera gagnante vite et à coup sûr, ce qui signifie que l'avenir est peu incertain. Elle implique enfin une destruction récurrente et brutale du système humain, alors même que le modèle organisationnel se caractérise en interne par un haut degré de rigidité, codification aidant.

La voie endogène, en revanche, fait appel à des montages et à des pratiques beaucoup plus complexes dans la mesure où, à la différence de la précédente, ils ne répondent pas aux mêmes critères que ceux qui satisfont l'exploitation. La contrepartie de tels compromis réside dans le fait que l'entreprise capable de complexité se dote d'une métarente, d'un savoir-faire que d'autres compétiteurs peuvent plus difficilement imités.

Dans des conditions normales, la réconciliation entre l'exploitation et la régénération, entre le champ du marché et le champ du hors marché, si elle passe par des formes diverses et variées, s'apparente en dernière analyse à de l'éducation et à de la socialisation communes, soit à des processus de partage de références et de déclinaison de cognitions interdépendantes. Le fait de laisser se déconnecter les deux univers de l'exploitation et de la régénération conduit une entreprise et sa direction générale à jeter les bases d'un modèle organisationnel qui risque vite de devenir caricatural et problématique. En effet, il se focalise sur une seule dimension, faute de langage commun. Les conséquences en sont évidentes et imparables. Soit le dépérissement est assuré à plus long terme par une attention trop exclusivement centrée sur l'exploitation, soit la mort est assurée à court terme par la faute d'une obsession exagérée de la mise au point d'une rupture et de la régénération.

La complexité et l'hybridation traduisent un positionnement stratégique qui combine l'exploitation et la régénération endogène. Les mêmes ressources sont mobilisées à la fois sur les deux horizons du court terme et du long terme, du hors marché et du marché. Cette conciliation consiste dans le fait de faire coexister des logiques à la limite contradictoires et dont les traductions en termes d'action sont hétérogènes. On n'apprend pas sous le coup de l'urgence en même temps qu'on ne peut pas innover si la rente n'alimente pas la caisse. Comme le montre le tableau ci-dessous, des recouvrements doivent exister entre les deux sphères.



**Tableau 3. La régénération endogène liée à l'exploitation**

Cette complexité organisationnelle et stratégique présente une contrepartie. Elle est affectée d'un coût, celui du renoncement à la rentabilité maximale à court terme, ce dans la mesure où l'entreprise, son centre aussi bien que sa périphérie, accepte le tâtonnement dans la recherche d'alternatives et le flou, facteurs sans lesquels il n'est pas de régénération endogène.

Elle offre, en revanche, un bénéfice économique majeur, qui est de permettre la construction de rentes nouvelles, de systèmes de régénération qui sont protégés par l'intangibilité, soit en définitive par la complexité. La possibilité que des bénéfices sociaux en découlent n'est pas non plus négligeable, notamment celui de mieux conserver l'intégrité d'une communauté à terme moyen.

La régénération endogène couplée à l'exploitation mérite, en définitive, une attention soutenue. C'est exclusivement d'elles, plus exactement de leur couplage dont il sera question ci-après.

Régénération endogène et exploitation ne sont pas faciles à conduire au fil des jours. D'autre part, elles permettent à nos sociétés de ressembler à autre chose qu'un

terrain de prédilection pour des pratiques de prédation économique. Il est difficile moralement de soutenir l'argumentation selon laquelle la fuite devant la complexité, le refus de prendre en charge le devenir à moyen terme ou encore l'inattention à l'égard des collectivités humaines que sont les entreprises représentent la marque de la civilisation et fournissent les vertus du succès. Les entreprises ne ressemblent pas à des mouchoirs en papier qui se jetteraient à la poubelle après un premier usage. Le capital tangible et intangible qu'elles accumulent alimente largement l'extraordinaire niveau de bien-être matériel que génère notre économie.

## *Chapitre 3*

# **Une réponse cognitive : le langage organisationnel**

Une réponse viable existe à l'hybridation et à la complexité croissante dont est investie la conduite des entreprises. Elle est d'ordre cognitif. Plus l'entreprise fait appel à des modèles organisationnels qui favorisent l'émergence de cognitions communes entre ses membres et entre ses fonctions, qui enrichissent son système cognitif plutôt qu'ils ne l'appauvrissent, plus la continuité est assurée entre son positionnement stratégique et ses façons d'agir, entre ses ambitions externes et son organisation interne.

Le présent chapitre a pour objectif d'habiliter la place de la connaissance, en particulier lorsque deux exigences stratégiques doivent être conduites à la fois : exploiter l'existant des avantages concurrentiels, régénérer en préparant les rentes futures. Elles exigent des entreprises qu'elles concilient des impératifs hétérogènes sinon contradictoires. D'où la nécessité d'un mode de management complexe et hybride. Dans un tel cas, le recours au cognitif devient un atout décisif.

## **1. LA COORDINATION PAR LA COGNITION**

Pour quelles raisons tant d'entreprises d'horlogerie du Jura suisse ont-elles disparu pendant les années 1970-1980 ? Parce qu'elles ont été confrontées à de graves carences cognitives.

Beaucoup parmi les petites ou moyennes ne connaissaient pas leurs clients finaux. Elles dépendaient d'entreprises plus importantes qui, elles, assuraient les contacts



étroits avec le marché mondial et maîtrisaient la compréhension des évolutions technologiques. Ces grandes entreprises avaient joué dans leur région un rôle important de diffusion de connaissances, d'intégration, de transformation d'informations, grâce à la communauté de langage qu'elles partageaient avec les entreprises de taille plus faible.

Or, sous l'effet de mutations technologiques – invention de la montre à quartz – et avec l'émergence d'une concurrence japonaise et américaine agressive, beaucoup de moyennes et grandes entreprises ont disparu, fermées ou rachetées par des groupes dont les fonctions stratégiques étaient souvent localisées ailleurs que dans la région du Jura.

Ne bénéficiant plus, ou en tout cas moins qu'auparavant, des informations que fournissaient leurs fédérateurs naturels, nombre de chefs « d'entreprises ateliers » ont alors accusé un important déficit de connaissance pour l'action. Ils éprouvaient dorénavant de la peine à obtenir des flux d'informations concrètes sur leur propre chaîne de valeur ajoutée, sur les nouvelles exigences du marché ou encore sur les nouvelles formes de la compétition économique globale. Certains ne savaient pas, sur chaque point de valeur ajoutée, qui étaient leurs concurrents, ce qu'ils faisaient, quels étaient leurs atouts, quelles menaces ils représentaient.

La conséquence de ces incertitudes cognitives a été l'affaiblissement progressif de ces entreprises, leur fermeture définitive ou leur absorption dans des groupes internationaux ne résidant pas dans la région. L'industrie horlogère est devenue étrangère au Jura par effet de rupture des mécanismes permettant d'accumuler et de partager de la connaissance entre ses agents économiques. (Michaud 1994).

Une autre observation concerne la localisation des entreprises.

Dans une ville moyenne existaient deux zones industrielles ayant des caractéristiques physiques tangibles semblables (distance du centre-ville, desserte routière et ferroviaire, etc.). Ces zones étaient destinées à décongestionner le centre-ville et à attirer des entreprises extérieures à la région. Or l'une d'elles était largement saturée, le prix du mètre carré y était très élevé et la demande très forte. L'autre, en revanche, dont les prix étaient pourtant beaucoup plus faibles, restait désespérément vide, car elle était la victime d'une demande insuffisante.

L'explication de telles différences se trouve très largement dans le rejet de l'incertitude cognitive et le besoin d'informations concrètes lorsque des entreprises prennent des décisions. Car elles cherchent à anticiper les événements.

Les entreprises de petite taille attendaient d'avoir des informations concrètes, fiables qu'elles pouvaient comprendre et utiliser. Ces entreprises, en effet, n'avaient ni les moyens ni la capacité de rassembler et surtout de trier et de tester un certain nombre d'informations, qui leur apparaissaient comporter une part trop grande d'incertitude. Les déclarations venant d'autorités nationales ou locales étaient pour elles abstraites, car non physiquement observables. Une zone industrielle regroupant beaucoup d'entreprises ressenties comme « compatibles », c'est-à-dire qui présentaient des caractéristiques proches de ces petites entreprises, fournissait une information sur la possibilité de survivre dans une zone excentrée. Des références communes et des langages similaires diminuaient l'incertitude cognitive des entreprises de petite taille.

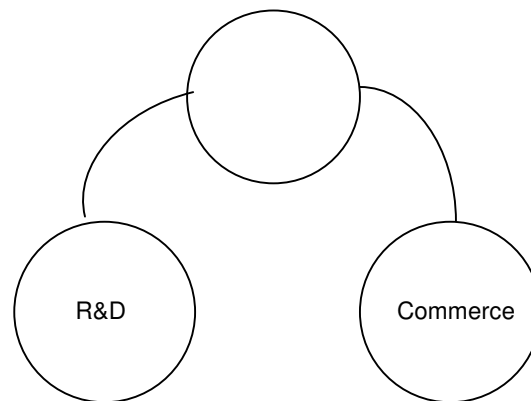
L'acceptation d'un prix plus élevé est donc liée à une caractéristique cognitive de langage. Les entreprises paient l'accès à un système de connaissances tacites générées par les contacts répétés avec d'autres par l'apprentissage et la proximité. Il existe un véritable marché du cognitif, marché qu'ignoraient les développeurs publics en charge de ces deux zones (Hogarth, Méry et Michaud 1980).

Ces deux exemples montrent que la cognition compte pour les entreprises. Plus spécifiquement, la clé du pilotage de l'hybride et du complexe se trouve dans l'existence, au sein de l'organisation, d'un système cognitif partagé.

La cognition partagée permet de faire l'économie d'une coordination gérée par le haut, plus généralement d'une coordination assurée de façon exogène. Elle apporte ordre et contrôle, à la fois collectivement et individuellement. Les unités et les personnes peuvent coordonner leurs actes et leurs choix sans ordre venu d'en haut. Le langage pour l'action apporte des signaux qui ponctuent sur un même registre les activités d'une organisation tout en permettant à chaque individu d'agencer son propre travail de façon autonome.

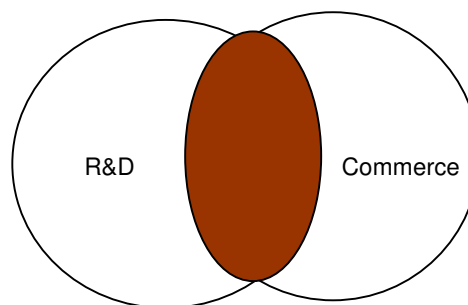
Soit deux unités opérationnelles distinctes, l'une en charge du commercial et l'autre de la R&D. Si aucune passerelle cognitive n'existe entre elles, si elles ne

partagent pas de plages de langage communes, elles restent déconnectées entre elles faute de *common knowledge*. La relation horizontale directe entre elles est remplacée par un mécanisme de coordination assuré par un tiers extérieur. Ce dernier aura une connaissance partielle des deux univers et risque d'être souvent en retard d'un train sur les problèmes.



**Tableau 4. La coordination exogène**

Si, par contre, un recouvrement même partiel de leurs langages de l'action respectifs existe entre ces deux ensembles, s'ils partagent de mêmes cognitions, la coordination horizontale de leurs actes et de leurs choix se fait avec un minimum de contrôle tiers ou d'arbitrage extérieur.



**Tableau 5. La coordination endogène**

Ce qui est vrai pour le plan horizontal l'est aussi pour les relations hiérarchiques. Toute organisation qui ne connaît pas de recouvrement de langage connaît un embouteillage de problèmes et d'interventions au sommet. Les comités se multiplient qui regroupent autour de la table les parties concernées. Le siège se voit incité à multiplier des intrusions discrétionnaires et détaillées auprès des unités opérationnelles. Le tout ne garantit pourtant pas qu'en découlent plus de pertinence

dans les choix et une vitesse plus grande de réaction. De telles conditions expliquent pour quelles raisons des comportements de réticence sinon de résistance apparaissent avec force et qu'opposent en maintes circonstances les hiérarchies intermédiaires. C'est en particulier le cas lorsque des initiatives sont envisagées pour faire appel à des vecteurs d'éducation permanente ou à des techniques de consultants afin de faciliter la constitution de réseaux internes et, par ce biais, de constituer des références communes entre les participants. En fait de tels substituts bénéficient de la puissance et du pouvoir à ces hiérarchies qui, souvent, trouvent dans le contrôle de l'information et des langages un atout qu'elles savent valoriser à leur avantage.

La leçon est somme toute banale. Pour gérer les contradictions, le siège ou le centre doit pouvoir réconcilier dans une même configuration de langages et de destins la mise en cause permanente des avantages compétitifs – la régénération – et l'utilisation intelligente des avantages actuellement à sa disposition – l'exploitation. Certes on peut espérer tirer le gros lot que représente la rupture fondamentale par l'invention scientifique fondamentale. Or cette rupture de paradigme reste un fait rare, même à l'échelle d'une décennie. Par conséquent seule la continuité organisationnelle permet de sélectionner des expériences et des discontinuités incrémentales qui, tout en régénérant les rentes, ne supposent pas que l'entreprise se lance dans une politique de la table rase et du pillage de tiers. Que le langage de l'action constitue la clé de cet impératif managérial est peut-être un enseignement qui, pour sa part, est moins banal.

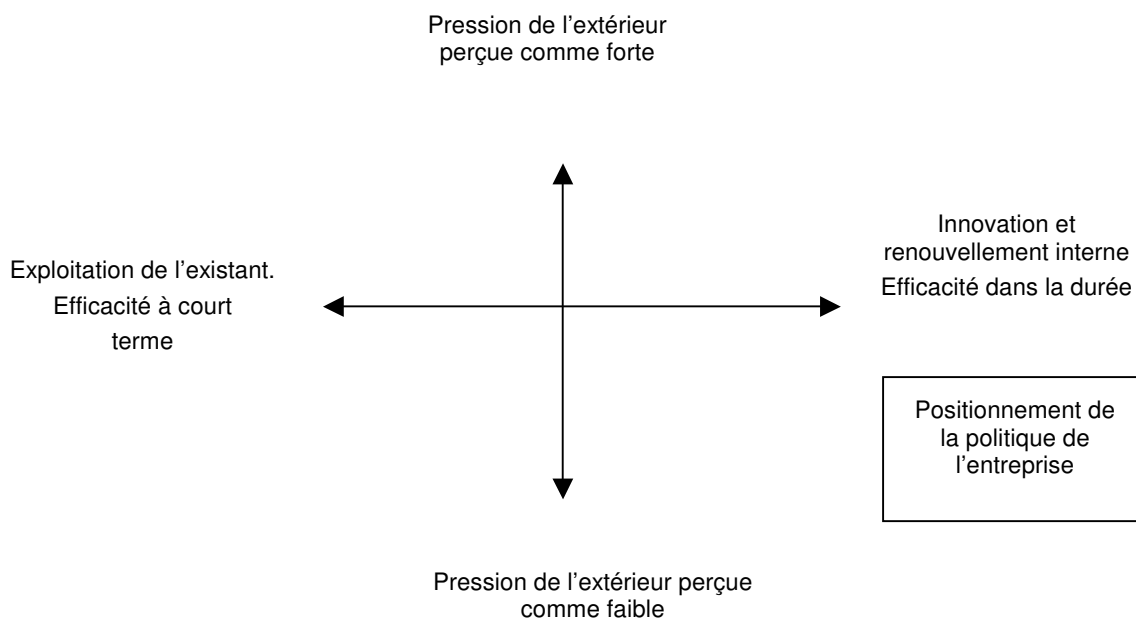
La nature, le contenu et la pertinence du cognitif ne peuvent pas être compris comme un phénomène en soi, interprétable en faisant fi ou abstraction de la situation spécifique à laquelle à un moment donné se trouve confrontée une entreprise particulière. Deux descripteurs synthétiques seront ci-après utilisés pour qualifier et simplifier le vaste spectre des situations concrètes auxquelles sont confrontées les directions d'entreprise :

- le premier qualifie le contexte extérieur dans lequel l'entreprise énonce des ambitions et des politiques,

- le second stylise le modèle organisationnel interne à cette même entreprise et qui est associé à ce contexte stratégique particulier.

## 2. LES POSITIONNEMENTS STRATÉGIQUES

Les univers possibles auxquels se confronte l'entreprise, le type d'environnement auquel elle choisit de faire face ou par rapport auquel elle ambitionne de se positionner maintenant et à terme, constituent le premier descripteur, comme le présente le tableau 6. Celui-ci sera pour la commodité du raisonnement décomposé en deux dimensions principales, l'une de nature cognitive et l'autre désignant des volontés affichées ou, en tout cas, structurantes pour ses choix stratégiques.



**Tableau 6. Les contextes d'action de l'entreprise**

Plus précisément, ces dimensions désignent et qualifient :

- la perception que l'entreprise développe à propos de son contexte d'action,
- le positionnement stratégique qu'elle adopte quant au succès ou à l'efficacité dans le temps et dans la durée.

La première dimension contextuelle traite de la manière dont l'entreprise qualifie la pression ou la menace dont est porteur et générateur pour elle l'environnement

auquel elle est confrontée. Cette menace peut être perçue comme étant forte ou, au contraire, comme étant faible. Si elle est forte, cela signifie que, dans les faits, la compétition sera vécue et interprétée comme une obligation pour l'organisation à se dépasser. Si elle est faible, rien n'incitera à ce que les dépassements soient interprétés comme étant de nature prioritaire ou stratégique : il n'est pas d'impératif partagé et approprié.

Une telle dimension est familière de la recherche en gestion et en science économique. Les entreprises en tant qu'agents économiques dits rationnels agissent en fonction des univers, des circonstances, des règles du jeu qu'ils estiment affronter.

Ainsi une situation de forte compétition crée une source significative et durable de menace. Elle remet en cause de façon permanente et rapide tous les avantages compétitifs, quelle que soit leur nature, symbolique, technique ou dérivant d'un effet d'aubaine fourni par des réglementations publiques. Il n'existe plus d'arme suprême, par exemple des actifs qui ne puissent être détournés ou détruits (D'Aveni 1994). La menace conduit à la nécessité de changement, à la destruction de ses propres avantages dans l'espoir de pouvoir en créer d'autres. Qui plus est, elle finit par s'imposer à chacun.

De même, l'impératif de redressement d'une entreprise en grave difficulté, le sentiment d'accomplir une tâche essentielle, produisent des pressions, des incitations à dépasser ses propres intérêts, une aspiration au collectif qui génère des comportements proches de ceux qui découlent des situations de forte compétition. L'efficacité dont font preuve à certains moments des services publics ou quasi-publics relève ainsi de pressions, de sentiments d'urgence, d'obligations perçues qui, sans appartenir aux mêmes univers de compétition que les entreprises privées, mobilisent des comportements de même nature.

De leur côté, les situations de faible compétition ou de relâchement de tensions ont tendance à diminuer la pression qui s'exerce sur chacun et à détendre les liens de coopération. Cette situation est obtenue parce qu'une dynamique de rente est disponible. Une rente est un actif qui protège contre la compétition, actif qui, à un moment donné, est présent, engendre une situation de monopole et favorise l'émergence d'une impression de sécurité, de pérennité et d'aisance financière. Ces

circonstances encouragent des comportements d'intérêts individuels, l'apparition de groupes internes de pression, des pratiques d'externalisation systématique des erreurs sur des tiers, des comportements de passager clandestin. Ils favorisent les bureaucraties, les coalitions internes, les clans, les luttes internes pour s'approprier une part plus importante de la valeur ajoutée.

La seconde dimension décrit les politiques ou positionnements adoptés par l'entreprise face à son contexte externe. À un extrême, l'organisation joue l'exploitation de l'existant ou l'efficacité à court terme. À l'autre extrême, elle recherche l'innovation et la régénération. Autrement dit, elle met son destin dans les mains d'une politique de renouvellement généré depuis et par l'intérieur de l'entreprise.

L'exploitation vise à tirer le maximum de ce qui existe du fonds de commerce que constituent les avantages et les ressources disponibles à un moment donné. L'accent est mis sur la construction de structures et de procédés justifiés par une rentabilité à court terme. Un produit qui ne rapporte plus assez est aussitôt abandonné, une division qui ne génère pas les résultats attendus est fermée ou vendue, une compétence ou un savoir-faire qui manque est acheté en bloc à l'extérieur. On copie les concurrents en adoptant leurs modes d'action, quitte à abandonner ses propres racines.

Dans ce contexte, la survie et le développement de l'entreprise en tant que collectif, son identité et sa spécificité telles qu'elles sont, ne s'imposent pas comme des impératifs prioritaires. Autrement dit, tout est interchangeable et modelable à loisir. En effet, c'est le marché qui détermine dans ce cas les corridors d'action. L'entreprise comme corps social est en grande partie exogène par rapport à l'acteur central du système qu'est la direction générale et, le plus souvent, par rapport au monde des analystes financiers dont les attentes balisent étroitement les champs de décision. L'organisation ressemble à un kit dont les composantes sont plastiques, notamment par le fait qu'ils sont combinables avec des éléments tiers (par achats ou fusions).

Les paradigmes de régénération et d'innovation reposent au contraire sur l'idée que l'entreprise doit survivre et se développer en se renouvelant en permanence de

l'intérieur en tant que telle, à configuration relativement stable notamment en termes de personnes. La régénération en effet est une politique qui vient de l'intérieur du système, car elle exige de l'intuition et de la créativité partagées. Qui plus est, elle suppose qu'existe un seuil minimum de sécurité (Moss Kanter 1997) pour susciter des comportements d'univers protégé en même temps que pour permettre une prise de risque par le changement. Ici, le rôle des dirigeants est de construire une organisation qui se restructure en permanence et qui développe de nouveaux actifs mais en demeurant largement endogène.

C'est la raison pour laquelle les systèmes de transformation jouent le long terme et la rotation interne des personnes. Ils acceptent des frontières floues, ils utilisent l'apprentissage et l'éducation pour bâtir un type d'organisation dans lequel l'information utile peut être captée et le message stratégique peut être décodé et interprété. Ce genre d'organisation sait travailler avec des objectifs peu formulés puisque le système cognitif permet de les traduire.

Sa logique prioritaire n'est pas le mimétisme, le clonage ou le *me too*. Au contraire, elle se cale sur la recherche et la réalisation d'un impératif : générer de l'innovation de valeur (Kim et Mauborgne 1999). Cette voie ou cette ambition ne cherche pas systématiquement à marcher dans les pas des concurrents, à construire des avantages compétitifs qui se situent dans les mêmes corridors que les autres. Elle ne repose pas non plus sur la segmentation. En revanche, elle essaie sans arrêt de dévaloriser et de rendre non pertinents les compétiteurs en offrant des produits nouveaux et des solutions inédites au marché.

Une telle politique suppose donc qu'existent au sein de l'entreprise deux compétences ou savoir-faire : une capacité d'intuition pour les besoins encore faiblement identifiés, une attention aux finesses de terrain qui se soumettent difficilement à des univers de contrôle et à des procédures d'observation qui deviennent routinières. C'est dans ce contexte que les langages endogènes et partagés au sein de l'organisation prennent tout leur sens. En effet, ils favorisent la lente structuration des intuitions - l'intuition n'est pas simplement une qualité individuelle, elle désigne une compétence collective. Ils facilitent en même temps la prise en compte, l'interprétation des signaux faibles d'information.



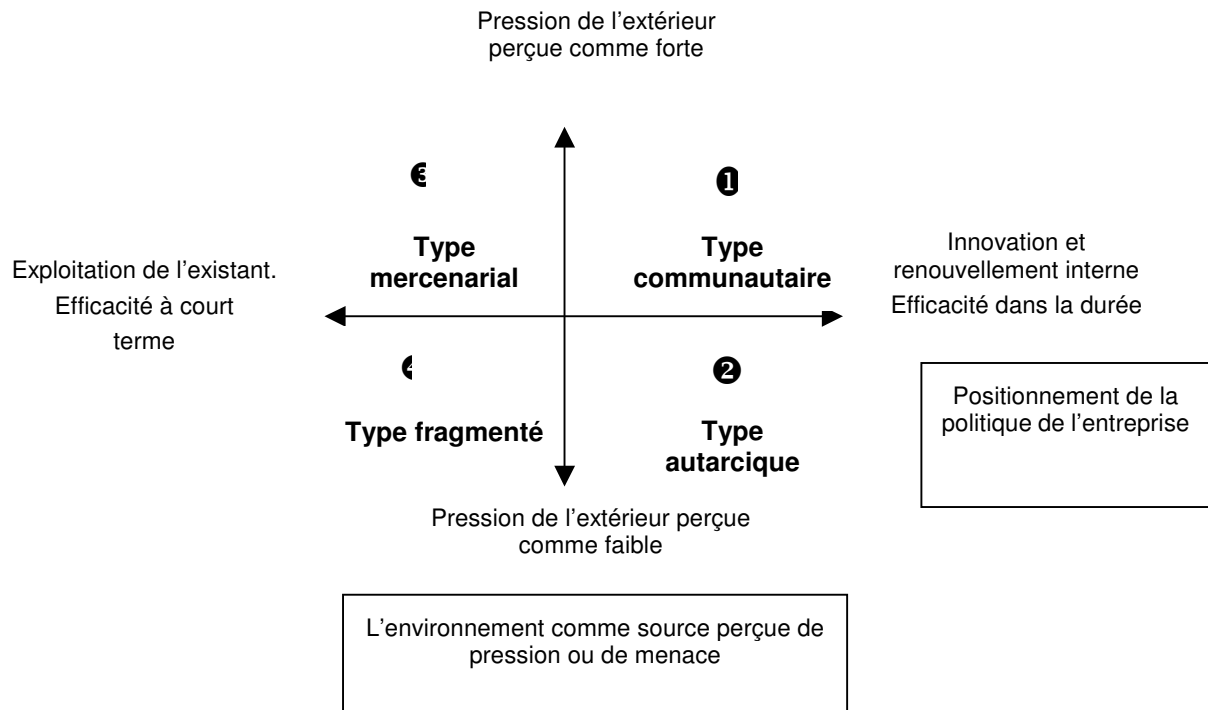
Ces approches éclairent d'une façon particulière le problème de la formulation et de la mise en œuvre stratégique. S'il est vrai que la stratégie commence avec la connaissance fine d'une dynamique de l'environnement, qu'elle se poursuit avec la définition d'ambitions qui sont compatibles avec ces évolutions et qu'elle se boucle avec des ressources adaptées, la question se pose du niveau du compromis (Drucker 1994). Que se passe-t-il s'il s'avère que les ressources organisationnelles, pertinentes à une époque donnée, ne correspondent plus aux ambitions ou n'assurent pas les résultats attendus par la communauté financière ? Poser cette question revient donc à s'interroger sur l'optimisation de l'existant et les capacités de survie de cet existant. « Tout système économique qui à tout instant considère exploiter au maximum ses possibilités peut néanmoins à la longue être inférieur à un système qui n'atteint à aucun moment ce résultat » (Schumpeter 1942). La transformation permanente réclame un horizon trop long et des systèmes trop flous qui ne correspondent précisément pas aux exigences d'une telle exploitation.

### 3. LES MODÈLES ORGANISATIONNELS

Le croisement de la perception de l'environnement par le positionnement adopté par l'entreprise permet d'établir quatre situations stylisées. Pour chacune d'elles sera pris en compte un descripteur qui qualifie, pour sa part, le modèle organisationnel, qui rende compte du mode de fonctionnement interne de l'entreprise. Plus précisément, sont ici désignés et sélectionnés des traits qui caractérisent les comportements collectifs et leurs ressorts profonds, et qui s'ordonnent autour de deux variables clés :

- la coopération effective qui se tisse entre les composantes de l'organisation, soit la manière dont les individus, les fonctions et les unités gèrent au quotidien leurs interfaces et leurs relations d'interdépendance, les comportements qu'ils adoptent, les contenus qu'ils privilégient et ceux qu'ils ignorent. Cette coopération peut être forte. Chacun intègre dans ses propres choix et actes les conséquences que ceux-ci peuvent avoir pour les objectifs, enjeux et situations auxquels d'autres sont confrontés. À l'opposé, elle sera qualifiée de faible si dominant des logiques d'évitement mutuel, de repli local et de cloisonnement.

- le degré de socialisation commune qui existe entre ces mêmes composantes, soit leur partage ou non de références cognitives et de langages dans leurs choix et à l'épreuve des actions qu'ils entreprennent.



**Tableau 7. Contextes d'action et types de modèle organisationnel**

Un premier modèle organisationnel est le modèle de type 1 ou organique.

Il rend compte de contextes extérieurs spécifiques. D'une part, l'environnement (le marché, la concurrence, la réglementation publique, la technologie, etc.) est vécu sur le registre de la menace forte. Il génère un sentiment de précarité, de faiblesse. D'autre part, face à cet environnement, l'entreprise développe une politique qui répond à deux caractéristiques majeures. Elle se cale sur le moyen ou le long terme. Elle est fondée sur sa propre capacité de renouvellement et d'innovation, par exemple, à travers sa gamme de produits et de compétences.

Dans ce modèle dit organique, la socialisation des personnes par l'organisation est intensive et longue. Leur coopération est étroite et vécue comme un fait évident, sinon un devoir moral. Ce modèle favorise également des loyautés mutuelles nourries, entre unités et à l'égard de l'entreprise. Ses composantes manifestent une capacité élevée à travailler en commun pour la résolution de problèmes. La confiance en soi et dans les autres, lorsqu'elle s'accompagne d'une évaluation des composantes

largement référée au collectif, tempère l'émergence de comportements trop individualistes et elle stigmatise les passagers clandestins.

L'organisation de type 1 se mobilise autour d'une aventure partagée. Le fait qu'il existe de la loyauté et qu'un destin commun cimente le sens de l'action entraîne une forte pression de la communauté sur les comportements et les devenirs singuliers. Des chaînes cognitives se diffusent et se construisent. D'où la possibilité pour le corps social, jusqu'au niveau des unités de terrain, d'interpréter et de traduire de façon progressive les ambitions de la direction. D'où aussi, en retour, une remontée vers celle-ci, grâce à des structurations progressives, des intuitions grossièrement formulées par le terrain.

Le type 1 caractérise les entreprises qui font de la constitution de réseaux intérieurs, de l'édification de communautés d'intuition et d'acculturation, les points d'ancrage de leur politique. Les communautés de langage et de références se caractérisent par du *badging*, par des processus de reconnaissance et de marquage qui ne sont pas sans rappeler la manière dont les animaux s'identifient et se reconnaissent, s'incluent ou s'excluent entre eux. Une organisation qui apprend se signale ainsi par la « soupe nourricière de l'intuition, du jugement, de l'expertise, du sens commun enracinés dans l'apparent chaos de l'activité journalière » (Vincent 1996).

- Forte socialisation et grande mobilité interne des personnes
- Intense tissu de réseaux interpersonnels transversaux
- Pression diffuse et forte à agir collectivement
- Loyauté des individus à l'égard de l'entreprise
- Confiance commune et partagée
- Critères d'action et de choix partagés dans les faits

### **Tableau 8. Le modèle organique (ou de type 1)**

Le modèle de type 2, pour sa part, est appelé une organisation autarcique.

Il caractérise des entreprises dont les membres vivent l'univers comme dénué de toute menace majeure. Ils voient le monde qui les entoure comme plutôt placide, non incertain ou inconnu, prévisible. Mais, à l'exemple de ce qui se passe dans les entreprises régies par un modèle organique, les organisations autarciques font le pari

qu'elles sont capables de trouver en leur seul sein les ressorts de l'innovation et du renouvellement.

La configuration sociale et organisationnelle de type 2 connaît un fort degré de socialisation interne. Il se traduit par un partage d'affinités émotionnelles et interpersonnelles, par des références à des traits culturels communs, etc. L'innovation résulte d'exploits ou de tour de force développés en perruque ou par des services dont c'est le monopole. Elle est aussi décrétée ou imposée par une forte pression hiérarchique. Car la coopération y est faible s'agissant de gérer les interdépendances fonctionnelles, de résoudre collectivement des problèmes pour l'action et de communiquer au quotidien. Le cloisonnement, l'esprit de chapelle et la maximisation des autonomies de chacun imprègnent plus ou moins fortement les pratiques. Un tel modèle se distingue du type 1, mais aussi des types 3 et 4, par deux traits majeurs de son fonctionnement.

D'une part, la segmentation et le cloisonnement formels sont contournés par des arrangements *ad hoc* qui se situent sur le registre de l'informel non partagé sinon clandestin. Existente des systèmes D et des passe-droits dont la particularité est d'être invisible par les non-initiés. D'autre part et surtout, chaque unité tend à externaliser sur des tiers (en amont ou en aval) les conséquences de ses propres dysfonctionnements. Les erreurs internes, les pannes de la coopération, les retards ou la non-qualité, ne portent pas à conséquence pour les unités qui les engendrent, elles sont transférées vers l'aval ou en amont

- Socialisation émotionnelle forte et mobilité interne faible
- Coopération horizontale restreinte
- Recours fréquent aux procédures formelles
- Arrangements *ad hoc* et informels (système D)
- Syndromes de NIH et de « communauté totale »
- Externalisation des conséquences des erreurs sur des tiers payants

### **Tableau 9. Le modèle autarcique (ou de type 2)**

Le modèle de type 3 est dit mercenarial.

Il est le propre d'entreprises dont le contexte externe est perçu comme extrêmement menaçant, mais qui, au contraire du type 1 ou organique, se

positionnent dans la référence au très court terme et jouent la politique de l'exploitation de l'existant. Au lieu de se recycler en permanence et de développer l'innovation en interne, elle est condamnée à importer les nouvelles compétences et à rejeter comme un mouchoir de papier les compétences devenues obsolètes ou déclinantes. Ceci se prolonge, le cas échéant, à travers des pratiques de vente, d'acquisition et de fermeture de pans entiers. Elles débauchent ou embauchent du personnel si nécessaire, elles cèdent des activités jugées non immédiatement rentables, elles achètent sur le marché, notamment par fusion, des solutions nouvelles devenues immédiatement exploitables. L'œil est rivé sur les performances quantitatives et à court terme.

Leur configuration organisationnelle est donc à géométrie variable. Leur ressort de l'action se situe dans l'embauche de professionnels et l'adoption d'expertises qui viennent de l'extérieur, qui sont choisis parce qu'ils sont étrangers au corps social de l'entreprise et parce qu'ils imposent, clés en main, de nouvelles compétences ou façons de faire. Il est d'ailleurs entendu qu'ils peuvent à tout moment repartir ailleurs, sur le mode de mercenaires militaires.

Cette configuration de type 3 se caractérise par une socialisation faible ainsi que par une loyauté restreinte. En revanche, la coopération y est forte. La raison tient en large partie au fait qu'elle s'appuie sur deux mécanismes. Le premier tient à la pression insistante, quasi obsessionnelle parfois, que permet le recours à des modes de domination et de contrôle basés sur la performance individuelle immédiate. La seconde est liée au fait que les professionnels du management se réfèrent à des normes de réussite et à des savoir-faire qui sont extérieurs à l'entreprise. Ces références sont édictées par des professions très structurées – les contrôleurs de gestion, les vendeurs – et par des réseaux extérieurs – les anciens élèves d'une grande école, les membres d'une élite –, ou portées par des tiers – les analystes financiers, les médias. En tout état de cause, l'intérêt personnel tel que le vivent ses membres ne s'identifie ni à l'entreprise ni à la durée.

- Pas de socialisation et d'acculturation des entrants
- Loyauté faible des personnes à l'égard de l'entreprise
- Primauté de la résolution de solutions par le recours à des procédures
- Pression exclusive par la performance à court terme
- Coopération obligée ou contrainte
- Référence exclusive à des critères d'action exogènes, les seuls qui soient crédibles et légitimes (comment font les autres)

### **Tableau 10. Le modèle mercenarial (ou de type 3)**

Le modèle fragmenté désigne le type 4.

Il renvoie à des contextes extérieurs placides, non turbulents et sans menace perçue, et à un positionnement de la politique de l'entreprise à court terme. Par conséquent il n'est porteur ni d'une vision d'une aventure collective ou d'un destin commun ni d'une priorité effectivement allouée à un pilotage du renouvellement et de l'innovation par l'organisation. Il fonctionne en pouvant s'abstraire des exigences du succès sur le marché.

La socialisation et la coopération y sont très restreintes. L'évitement mutuel et la non-loyauté se développent qui favorisent l'individualisme et le repli local. Du point de vue de son mode interne de fonctionnement, l'entreprise connaît aussi une forte fragmentation de son identité et une extrême segmentation entre ses composantes. De tels systèmes se caractérisent souvent par une assez forte bureaucratisation. Des procédures détaillées y favorisent paradoxalement des jeux de pouvoir qui ôtent toute flexibilité et qui empêchent l'apprentissage collectif. À beaucoup d'égards, ce modèle est proche du type bureaucratique de fonctionnement et illustré par le cas du monopole industriel des tabacs (Crozier 1964).

- Socialisation exclusive par le groupe des pairs statutaires
- Individualisme et évitement mutuel : coopération faible
- Segmentation et spécialisation : autonomies juxtaposées
- Centralisation et procéduralisation des façons d'agir
- Importance des jeux « politiques »
- Vision inexistante d'un but collectif en matière d'action

### **Tableau 11. Le modèle fragmenté (ou de type 4)**

## 4. MODÈLES ORGANISATIONNELS ET DYNAMIQUES DU RENOUELEMENT

La typologie présentée ci-dessus permet d'établir un lien fort entre le modèle organisationnel de l'entreprise, d'une part, et, d'autre part, la nature des dynamiques ou origines – endogènes ou exogènes – de son renouvellement et de sa régénération. Les modèles sont classables sur une sorte d'échelle stylisant le degré relatif de dynamique endogène propre à chacun. Ils se distinguent les uns des autres de façon radicale par leur aptitude respective à véhiculer du langage endogène.

Le modèle organique ou type 1 forme clairement la configuration dans laquelle l'endogène prime. À l'opposé se situe le modèle mercenarial ou type 3. Il marque, quant à lui, une primauté de l'exogène et, corollairement, un refoulement de l'endogène. Quant aux deux autres modèles organisationnels, respectivement celui de l'autarcie, ou de type 2, et celui de la fragmentation, ou de type 4, ils se situent de manière intermédiaire entre les deux premiers. Plus précisément, le type 4 tend à relever plutôt de l'exogène et le type 2 à favoriser plutôt de l'endogène.

S'agissant du pilotage et de la survie économique des entreprises, ces deux derniers modèles accompagnent et rendent compte de contextes qui se qualifient plutôt par un faible degré de compétition perçue. Ils n'entrent donc pas dans le champ de la forte compétition. C'est la raison pour laquelle ils retiendront moins l'attention par la suite. Elle sera pour l'essentiel donnée aux seuls modèles organisationnels organique ou de type 1 et mercenarial ou de type 3 qui, pour leur part, renvoient à des environnements perçus et vécus comme incertains, instables et fortement concurrentiels.

La forte compétition met ainsi les entreprises et leurs dirigeants au pied du mur. Le choix se situe en effet entre deux modèles organisationnels qui sont radicalement différents : le modèle organique et le modèle mercenarial, soit entre deux configurations que traversent des dynamiques de renouvellement radicalement incompatibles et opposées : soit de l'exogène fort, soit de l'endogène pur.

D'autre part, si la typologie charrie une perspective de contingence, c'est-à-dire si elle laisse entendre qu'il existe des choix ou des assemblages de contexte, de

positionnement et d'organisation qui sont plus soutenables ou viables en termes de survie et d'efficacité pour l'entreprise, elle n'implique pas pour autant qu'existe par définition une relation de causalité entre les divers descripteurs qui serait une sorte de loi d'airain. Tout au plus doit-elle pour le moment être traitée comme, statiquement, indiquant des concomitances ou des co-variations entre la nature de l'univers, le type de politique et le mode de management interne de l'organisation. Néanmoins, il paraît utile de donner quelques repères quant aux processus dynamiques qui favorisent l'apparition des langages pour l'action, en particulier à la lumière d'apports puisés dans la science économique.

Dans la situation qui est celle d'un modèle organique ou de type 1, l'entreprise s'expose à terme à une certaine instabilité. Le succès, notamment sous la forme de la création de rente, tend à favoriser l'émergence de situations de facilité et de sentiments qui rassurent. Les avantages compétitifs, quelle que soit leur nature, poussent l'entreprise à les exploiter, donc à structurer l'organisation et à la segmenter pour atteindre les meilleurs résultats à court terme ou simplement pour jouir des positions acquises. Il ne reste de l'endogène que des formalités, des références, non plus des principes pour l'action. L'habitude se prend d'externaliser les conséquences de ses propres erreurs et des dysfonctionnements internes sur des tiers payants. Enfin des phénomènes de clan et d'arrangement apparaissent.

Cette dérive typique de beaucoup de sociétés privées se retrouve dans le secteur public quand disparaît la source de tension, le sentiment d'urgence et de devoir qui tend les énergies et identifie des objectifs relativement clairs (objectifs en général quantifiables et faciles à comprendre et à partager). Certes l'innovation pure continue à être une valeur sacrée et reste un impératif absolu. Pourtant elle prend sa source non plus dans les besoins du marché ou de la collectivité, mais dans la volonté de groupes particuliers qui visent à satisfaire des buts d'accomplissement personnel, de défi technique ou de tour de force scientifique qui ne traduisent aucune référence réelle aux besoins. Au confort s'ajoute la facilité qui s'assimile au refus de prendre des risques. La pérennité étant apparemment assurée, on se contente d'une gestion calée sur le court terme et sur des objectifs personnels ou particularistes.



Cette situation n'est pas, sauf circonstances très particulières, soutenable. Il arrive que des rentes offertes par la nature (par exemple le pétrole) ou par la collectivité (un monopole public) perdurent. Pourtant, dans la plupart des cas, la rupture arrive quand des circonstances nouvelles perturbent une organisation peu capable de renouvellement parce que trop bien adaptée à un environnement particulier. Cette thèse est notamment soutenue par l'école dite d'écologie des populations. Pourtant les cas d'entreprises qu'elle invoque se caractérisent par le fait que la situation est créée par l'organisation elle-même au nom du principe d'efficacité (Hannan and Freeman 1989). En revanche, la théorie des catastrophes analyse correctement les mécanismes de la rupture. Ils revêtent la forme d'un processus au cours duquel un système se dégrade lentement tout en conservant une apparente santé jusqu'au moment où se produit le choc majeur (Thom 1991). Ce dernier peut résider dans l'apparition de concurrents différents dotés de capacités nouvelles. Il peut être aussi le fait de mesures de dérégulation prises par des autorités étatiques qui ne disposent plus des ressources et des capacités à protéger et à garantir l'existence d'organismes coûteux pour la collectivité. Il peut être enfin dû à une autre entreprise qui fusionne ou absorbe.

Pour tirer parti des actifs existants et pour répondre aux attentes des actionnaires exigeants, les dirigeants d'entreprise vont segmenter, restructurer et surtout se débarrasser d'actifs et de ressources, qu'il s'agisse d'unités, de personnel ou de biens. L'objectif à court terme est de réduire les coûts. Dans la confrontation entre le chiffre d'affaires et les charges financières, il est toujours plus facile dans l'instant de comprimer les dépenses monétaires, notamment en matière de personnel, que de trouver de nouveaux marchés ou d'offrir de nouveaux produits. Dans une seconde phase, et afin d'optimiser le rendement de ce qui reste, l'entreprise fait alors appel à des professionnels externes. Ceux-ci, qui n'ont ni mémoire de l'entreprise ni histoire commune avec elle, appliquent des recettes connues, des prétendues bonnes ou meilleures pratiques, qui sont donc exogènes par rapport à l'organisation. La coopération entre professionnels assure la cohérence ponctuelle nécessaire. Dans ces conditions, il n'y a nul besoin d'endogène. Les ambitions autres que les objectifs financiers et les critères quantifiés atteignent des niveaux de généralité qui les

rendent opérationnellement difficiles à traduire dans l'action, d'autant plus qu'elles ne sont plus ni soumises ni relayées par des chaînes cognitives partagées.

Si la rentabilité extraite de telles mesures peut être forte, le nouvel ensemble va cependant se trouver confronté à l'épuisement progressif des rentes économiques qui ont été achetées et des actifs existants. Le renouvellement peut se faire par l'exogène : vente d'unités défailtantes et achat d'unités porteuses de rentes nouvelles qui auront été créées par d'autres. « Il y a bien des chances pour que la concurrence bienfaisante du type classique fasse place à une concurrence déstructurante, une guerre au couteau ou simplement à des luttes pour prise de contrôle menées sur le terrain financier » (Schumpeter 1942).

Le renouvellement peut également se faire d'une tout autre manière, soit par l'endogène. Par contraste avec un processus dominé par la coopération entre des mercenaires professionnels (qui ne sont pas unis par la construction de formes de solidarité à long terme et qui ne perçoivent pas dans l'entreprise une communauté de destin), cette manière consiste dans le fait de retrouver des valeurs de socialisation. En d'autres termes, elle s'attache à reconstruire des langages partagés qui, parce qu'ils sont spécifiques, permettent le développement depuis l'intérieur.

Le modèle de marché au sens de Walras ou de Pareto n'existe pas dans cette perspective. Aucun marché économique en effet ne fonctionne sans que soient présentes et satisfaites un certain nombre de pré-conditions organisationnelles, institutionnelles et culturelles. La concurrence ne signifie pas une compétition parfaite et un optimum social. Les entreprises sont confrontées à un jeu, à un processus qui consiste à établir un compromis permanent qui porte certes sur les variables du marché mais aussi surtout sur leur configuration organisationnelle interne. Les sociétés modernes ne se réduisent donc pas à des sociétés de marché. Elles forment des économies organisationnelles dans lesquelles les entreprises peuvent alors créer et créent de la valeur (Goshal, Bartlett et Moran 1999).

Pour les entreprises qui se positionnent sur des paradigmes d'exploitation, le marché doit constituer la référence pour chaque partie de l'organisation. Partant de ce qu'elles perçoivent des comportements des consommateurs, de la concurrence et des attentes des actionnaires, elles simulent en quelque sorte le marché en interne

s'attribuant un rôle comparable au joueur aux enchères de Walras. Une large décentralisation est alors possible et peu risquée si préexiste un tel cadre. Car des structures suffisamment segmentées et petites permettent de mieux contrôler l'autonomie en attribuant les ressources selon un modèle de marché, c'est-à-dire en fonction de la performance financière. La décentralisation est associée à un univers taylorien, le centre ayant pour tâche de segmenter, de fixer les objectifs financiers et d'attribuer les ressources en fonction des résultats.

Les structures décentralisées vivent ainsi essentiellement dans l'exogène. Les produits, les procédés, les ressources stratégiques de marché leur sont largement extérieurs, leur rôle étant d'en obtenir le meilleur rendement en jouant le rôle d'atelier de production ou de service commercial. Dans un tel cadre, la décentralisation ne signifie pas du tout pour ses allocataires un accroissement de leur pouvoir spécifique. Le rôle de la périphérie, qu'il soit de production ou commercial, reste étroitement bordé et appauvri, et les tâches demeurent très largement des tâches d'exécution. En fait, le centre sous-traite à la périphérie les décisions humainement difficiles à prendre, à argumenter et à mettre en œuvre.

Le renouvellement dans un tel système est lui aussi vécu largement comme exogène, les nouveautés étant soit achetées sur le marché (fusions, acquisitions), soit appuyées sur des processus scientifiques généraux extérieurs à l'entreprise. Cette dernière simule ainsi pour elle-même le processus biologique de destruction créatrice (Schumpeter 1942). L'accent est mis sur l'efficacité opérationnelle et la conformité procédurale. La combinaison et la recombinaison des actifs sont largement vécues comme exogènes à l'ensemble et en conséquence traitées dans des cellules centralisées et souvent isolées cognitivement du reste de l'organisation.

Existe en effet une contradiction entre le travail de développement anarchique fait d'essais et d'erreurs, voire de faillite, et une organisation dite efficace selon les canons du taylorisme (notamment par élimination des doubles emplois). Comme le montre la théorie sociologique des organisations, les chances de succès dans le cas d'un développement endogène augmentent lorsque se multiplient des zones de duplication et de recouvrement à l'intérieur de l'entreprise (Landau 1969). Cela dit, la duplication reste synonyme de redondance et de gaspillage si elle est jugée à la seule

aune de l'efficacité à court terme et sous le seul angle des coûts apparents (Jacobs 1969).

D'autres entreprises, par contre, placent délibérément hors marché, au moins pour un temps limité, une partie de leurs activités. Cette mise hors marché permet de jouer des temps longs, de ne pas avoir l'obligation de résultats à très court terme, de prendre des risques et d'avoir des frontières plus floues, c'est-à-dire une segmentation moins nette et moins bureaucratique, qui permet l'établissement de partenariats avec des tiers extérieurs sur un modèle de langage commun partagé. Ainsi est-ce au sein de ce type d'entreprise que la recherche et développement scientifique peuvent à la fois greffer leurs racines dans le monde scientifique et établir leurs antennes sur le terrain en captant et en interprétant des signaux faibles à travers ceux qui vivent au contact des consommateurs.

Pour connecter ou mettre en correspondance les secteurs situés hors marché et ceux situés dans le marché, il faut que se développent des pratiques et des compétences qui permettent de produire ou d'offrir des ponts, des traductions, des négociations, des compromis organisationnels, tous supposant l'existence de langages endogènes, c'est-à-dire de structures cognitives partagées. Ces structures cognitives se manifestent au quotidien en fonction des problèmes posés et des occasions de rencontres. Les connaissances, les mémoires accumulées, les intuitions ne peuvent que très difficilement se structurer officiellement et se conserver dans des fichiers. Elles ne s'expriment qu'en fonction des circonstances, elles ne peuvent pas faire l'objet d'archivages décidés en dehors du système organisationnel qui les génère.

La décentralisation, dans cet univers, se présente de façon significativement différente de celle qui est associée au modèle taylorien de marché. Elle comporte certes des procédures et des critères financiers servant à l'allocation des ressources. Cependant la marge de jeu dont dispose la périphérie est plus étendue. La relation forte entre ce qui est hors marché et marché se construit à base d'expériences communes. Elle permet à la fois la traduction des messages stratégiques du centre et la codification forcée de l'information venant du terrain. Cette façon de faire réclame du tacite, de la complicité, de la confiance, conditions pour substituer à un

système de procédures formelles des comportements convergents fondés sur des cognitions partagées, des négociations et des arrangements circonstanciels. Les coûts de transaction, il faut le noter, ne s'y avèrent pas plus lourds que dans le modèle exogène. En revanche, ils se situent ailleurs et font partie d'un système où chacun partage une connaissance quant aux comportements et aux anticipations des autres.

Le *common knowledge*, c'est-à-dire la connaissance intégrale et partagée par tous les acteurs, se définit par la compréhension et la certitude que l'autre raisonne de la même façon que soi et partage les mêmes références. Il est une des conditions du fonctionnement d'un système de concurrence et de marché. Le non-respect de ce critère provoque des bulles, des déviations qui, loin de se corriger elles-mêmes et automatiquement, peuvent susciter des ruptures et des explosions. Dans le domaine économique comme dans le domaine militaire, la connaissance partagée « définit la capacité à gérer des situations dynamiques où la règle ne peut suffire face à l'ignorance ou à la très forte incertitude » (Raghavendra 1995). La difficulté est que l'établissement d'un réseau à base de connaissance partagée réclame beaucoup de temps et une forte capacité organique, soit d'articulation entre ses composants.

Cette hypothèse sur la connaissance partagée permet de mieux expliquer la floraison de procédures simplificatrices et de corridors de liberté réduits qui est associée à des situations où existent de la mise sous pression, une concurrence forte et une stratégie d'exploitation. Dans la mesure où, pour faire baisser les coûts à court terme, l'entreprise opère des coupes importantes dans les actifs humains et se débarrasse d'unités, le maillage social est déchiré et la mémoire latente est amputée. Le management dirigé par des personnes n'ayant qu'une mémoire limitée des réseaux réduits repose sur une simplification du système afin de permettre l'application de procédures et de normes largement standardisées. Or l'activité dans un univers dynamique est toujours complexe et la complexité se gère difficilement par des procédures simples.

Cette régression dans l'univers de la complexité explique pourquoi la création endogène et le leadership qui reposent sur des ambitions partagées deviennent problématiques dans ce type de situation. La connaissance partagée nécessaire à l'endogène réclame le souvenir de l'histoire, car seule celle-ci permet de connecter les

êtres et les idées. Or cette exigence s'avère devenir contradictoire avec la quête de la maximisation et de l'optimisation dans la mesure où ces dernières encouragent presque toujours l'oubli de l'histoire (Nelson et Winter 1982).

Les systèmes d'exploitation et de transformation, enfin, divergent profondément sur la référence ultime des politiques d'entreprises. L'idéal d'exploitation est lié aux exigences théoriques d'actionnaires exogènes à l'entreprise qui attendent des résultats, une rentabilité, sans prêter attention à la façon dont les dirigeants recombinent et reconfigurent les actifs, qu'ils assurent par ailleurs ou non la survie et l'intégrité du groupe.

## 5. LE SYSTÈME COGNITIF COMME CLÉ DE VOÛTE

Le passage par une approche cognitive offre une solution prometteuse s'agissant de la conduite de l'articulation entre les ambitions stratégiques et le fonctionnement organisationnel par la direction de l'entreprise (Baumard 1994). Car elle permet de contourner les obstacles et les impasses qui viennent d'être listés.

Un courant pionnier de la recherche cognitive en management s'est concentré sur les activités que les dirigeants mobilisent, notamment en situation de changement (Daft et Weick 1984 ; Thomas et McDaniel 1990 ; Gioia et Thomas 1996). Plusieurs études utilisent des concepts issus des théories de l'attribution afin de caractériser le leadership dans l'entreprise, en particulier sous l'angle des argumentations fournies par les dirigeants quant aux performances (Staw, McKechnie et Duffer 1983 ; Salancik et Meindl 1984 ; Meindl, Stubbart et. Porac 1996). Elles suggèrent que les hauts responsables expliquent les succès par des facteurs internes à l'organisation alors qu'ils imputent les raisons des échecs à des événements externes. Chose plus surprenante encore, de tels arguments trouvent une audience réceptive, allant jusqu'à modeler les perceptions des actionnaires, à accroître la valeur des titres de propriété et à donner le sentiment, en particulier en cas de difficultés, que le centre assure le contrôle de la situation.

Les organisations dépendent aussi grandement de la façon dont leurs dirigeants prennent des décisions et formulent la stratégie de l'entreprise, notamment à travers les cadres cognitifs qu'ils édifient et mobilisent en tant que groupe de face à face

(Schwenk 1988) : cadres de références (Mason et Mitroff 1981), structures de connaissance (Prahalad et Bettis 1986), catégorisation (Dutton et Jackson 1987), cartes cognitives, etc. Il arrive que des défaillances cognitives opèrent qui expliquent des jugements non rationnels opérés par le sommet dans des contextes concurrentiels et qui conduisent à des surcapacités de production voire à la faillite (Zajac et Bazerman 1991) sinon à des acquisitions d'autres entreprises (Duhaime et Schwenk 1985). Les yeux deviennent plus gros que le ventre. Par exemple, la perception par les leaders de faits ou de choix comme étant investis d'une forte dose de menace appauvrit la qualité de leur processus cognitif, les conduit à simplifier les problèmes jusqu'à la caricature, à esquiver l'information et à énoncer des causalités pour leur action qui ne tiennent pas la route une fois confrontées à l'épreuve du terrain.

En se concentrant sur l'observation du seul sommet de la hiérarchie, de telles approches courent un risque. Elles perpétuent une sorte de pieux mensonge du management, soit la surestimation de la capacité de la direction générale. Celle-ci est implicitement considérée comme le seul levier de la réussite ou de l'échec. Ce pieux mensonge exclut toute considération pour les autres niveaux de l'entreprise. Par postulat, ils sont réduits à des acteurs passifs, dont les activités seraient marginales.

Tel n'est pas le cas en réalité. Chez Intel, par exemple, les décisions stratégiques sont le produit d'un travail plus collectif, qui ne se limite pas aux croyances et cognitions dont seraient porteurs les seuls membres de la direction générale (Burgelman 1991). Une façon de vérifier empiriquement la validité de ce postulat consiste, par construction, à regarder l'entreprise comme un phénomène social et organisationnel, dont les schémas interprétatifs et cognitifs résultent d'un processus plus collectif, qui ne se réduit pas aux seuls échelons du sommet (Eden et Spender 1998). L'avantage d'une telle posture est de prendre du champ par rapport à la littérature savante consacrée aux processus cognitifs qui, pour sa part, tend à faire sienne une attention aux seuls acteurs puissants, c'est-à-dire aux échelons dirigeants, en même temps qu'elle tarde à comprendre le lien entre les activités interprétatives et les actions concrètes.

La démarche ici présentée préconise que la direction générale, subséquentement le management, fasse de l'établissement proactif d'un lien entre les cognitions et les actions un axe prioritaire de sa responsabilité. Trois dimensions la caractérisent.

Elle ne considère pas que, par définition, les cognitions sont le reflet ou la décalque des comportements, ceux-ci étant leurs causes et celles-là étant leurs conséquences.

Elle enrichit le domaine que recouvre la sphère cognitive, en refusant de la réduire aux seules idées en soi et aux seules représentations dites intellectuelles, notamment en incorporant les structures organisationnelles dans lesquelles les personnes évoluent ainsi que les procédures qu'elles mobilisent pour agir et en les considérant comme elles aussi porteuses de cadres interprétatifs. Une méthode comptable est porteuse de connaissances spécifiques. Elle n'est pas neutre : elle sous-tend un mode particulier de représentation des phénomènes réels et de raisonnement sur les causalités de l'action.

En troisième lieu, elle traite les entreprises comme formant des organisations relativement différenciées en interne, soit des systèmes pluralistes et non totalement intégrés. Elles ne se montrent pas nécessairement monolithiques dans l'action. Elles ont à agir dans des environnements compliqués et instables à très grande vitesse, à l'exemple des conditions actuelles de la gouvernance d'entreprise, de la concurrence et de la globalisation. Par ailleurs, ces environnements ne peuvent pas être ignorés, car ils induisent des conséquences pour l'entreprise. Enfin, ils ne sont pas maîtrisables par des approches procédurales imposées hiérarchiquement, dont l'archétype reste les plannings détaillés qui, à partir de stratégies à moyen terme, déclinent des plans d'action pour chaque composante.

L'ajustement entre les ambitions et les réalités d'action ouvre un double volet de préoccupations. D'une part, chaque composante de l'entreprise est censée traduire en actes et en choix des orientations ou des consignes générales. D'autre part, l'information sur l'environnement et sur l'action, parce qu'elle se situe largement au niveau du terrain, suppose pour être traitée une dose d'autonomie des unités opérationnelles.



Le problème est en un certain sens classique, s'agissant de la connaissance scientifique aussi bien que de la pratique du management d'entreprise. Il est celui de la gestion des interfaces séquentielles, et plus généralement des façons dont est assurée la compatibilité de la génération des actions dans l'organisation. L'approche qui est ici développée l'est beaucoup moins. Elle consiste à identifier les langages et les références qui sont appropriés par emprunt, par imitation ou par auto-construction interne pour mettre en compatibilité ou pour réguler des logiques d'action hétérogènes. Autrement dit, en un mot comme en cent, les entreprises comme organisations se présentent à la fois comme des systèmes d'interprétation, ou cognitifs, (Pfeffer 1981) et comme des systèmes d'action, ou relationnels (Crozier et Friedberg 1977).

Le langage endogène offre à une entreprise et à ses dirigeants un avantage distinctif incomparable pour bâtir l'articulation entre l'ambition stratégique et le fonctionnement organisationnel, en particulier lorsqu'une décentralisation poussée, c'est-à-dire des libertés d'action fortes, est déléguée aux unités opérationnelles en vue d'affronter un contexte de forte incertitude économique. En effet, à la différence des langages exogènes ou importés d'ailleurs, les langages endogènes ou construits de l'intérieur favorisent deux types de dynamiques particulièrement valables et critiques pour le succès :

- une recombinaison cognitive et organisationnelle des pratiques, des choix et des actes qui se montre à la fois permanente, partagée et intégrant les ambitions collectives de l'entreprise,
- une reconnaissance des signaux faibles, d'informations qualitatives, intuitives, non codifiées d'avance. Ces signaux circulent dans l'organisation, ils ne sont pas bloqués ou éliminés en route. Leur est par ailleurs accordée une signification identique par leurs receveurs. De telles propriétés sont importantes. En effet, ces signaux permettent à l'entreprise de détecter plus rapidement que ses concurrentes et dans son environnement des opportunités, des menaces ou plus simplement des évolutions significatives pour son positionnement.

Assurer ces deux volets de l'intégration interne entre les fonctions et entre les unités de l'entreprise constitue un enjeu d'autant plus fort qu'ils mettent en confrontation des univers externes nombreux, dissemblables et dynamiques : clients, fournisseurs, concurrents, etc. Comme le formule une expression courante, même si chacun se sent appartenir à la même entreprise, tout le monde ne parle pas nécessairement le même langage et chacun est tenté de voir le monde à travers sa propre lorgnette qui ne correspond pas à celle du voisin. Les cognitions partagées créent des références collectives, phénomène vertueux qui ne va pas de soi et qui n'émerge pas spontanément dans les entreprises.

La difficulté à ce stade est double. D'une part, comment est-il possible de traduire des messages généraux en actions concrètes ? D'autre part, comment structurer les informations que la périphérie envoie en direction du sommet ?

En effet, chaque composante de l'entreprise a besoin, pour comprendre et se faire comprendre par les autres, d'informations concrètes, étant entendu qu'une information est définie ici comme concrète lorsqu'elle correspond aux schémas de cognition de qui la reçoit ou, plutôt, de qui en est le destinataire. Si cette correspondance s'établit entre les grilles de lecture dont un destinataire est le porteur et le message qui est véhiculé à son intention, en d'autres termes si une donnée fait sens pour sa cible, l'information devient utilisable par elle en vue de l'action. Du même coup, l'entreprise se dote de processus permettant d'échapper à des situations d'ignorance.

Une autre exigence à laquelle l'entreprise est confrontée est de faciliter l'émergence d'un degré significatif de compatibilité entre ses modes de segmentation organisationnelle et ses cadres d'ambition, sachant que cette segmentation n'est pas évitable s'agissant de l'action et de l'extraction d'information. Cela dit, une segmentation trop poussée aboutit à ce que les objectifs stratégiques ne puissent être mis en relation avec les rationalités et avec les logiques propres à chacune des composantes. Il émerge alors un mode de fonctionnement organisationnel qui est basé sur deux processus complémentaires : la différenciation et le cloisonnement.

Un tel enjeu et ses déclinaisons renvoient, en résumé, à des choix fondamentaux quant aux registres d'action. L'entreprise peut adopter de ce point de vue soit une

logique de type exogène, soit, au contraire, une logique endogène. La première, qui fait souvent appel à des modèles taylorisés ou à des références bureaucratiques, peut parfois sembler efficace, au moins à court terme. La seconde, parce qu'elle met l'accent sur le partage et l'appropriation par une co-construction propre au contexte singulier de l'entreprise, offre un avantage incomparable à terme moyen et dans la durée. En effet, elle abaisse significativement le seuil de vulnérabilité de l'entreprise face aux fluctuations des univers extérieurs, car elle met l'accent sur une marge d'interprétation plus large, qui fournit davantage de corridors pour l'action. Autrement dit, le cognitif partagé apporte à l'entreprise de la stabilité, de la continuité, de la prévisibilité et de la fiabilité dans son action à travers le temps et l'espace. Il permet de fédérer des choix dans des contextes face auxquels l'entreprise doit mobiliser des logiques parfois contradictoires et doit intégrer des modes de fonctionnement organisationnel souvent complexes.

## Chapitre 4

# Les langages en pratique

Comment se présente un langage dans la vie de tous les jours ? Est-il possible d'en cerner les contenus et d'en identifier les porteurs ? Le présent chapitre en illustre l'existence à partir d'une recherche sur entreprise réelle<sup>2</sup>

### 1. UNE MULTINATIONALE EN SITUATION DE FORTE COMPÉTITION

Une entreprise une fortement décentralisée autour de ses *business units* et appliquant des principes de quasi-marché interne fournit un exemple intéressant pour illustrer ce que sont des schèmes cognitifs à l'œuvre dans une organisation. Au contraire d'une pyramide hiérarchique centralisée, elle relaxe les contraintes transitant par l'autorité hiérarchique et par la réglementation. La coordination entre les fonctions et entre les services repose sur les interfaces et les transactions horizontales à partir de fonctions d'utilitarisme strictement économique et financier. L'entreprise Rhône Poulenc Agrochimie (qui sera appelée plus avant Agro) relève de ce cas de figure.

Cette multinationale française occupe plus de 15 000 personnes implantées dans 80 pays. Filiale du groupe Rhône-Poulenc, entreprise pharmaceutique et chimique, elle fabrique et vend des produits issus de la chimie et de la biologie (voir annexe 2 pour une présentation plus détaillée).

Son marché est mondial. Elle compte des sites industriels, des laboratoires et des filiales commerciales implantés sur les cinq continents. Ses clients sont des

---

<sup>2</sup> Plus de détails méthodologiques sur la démarche permettant d'observer le terrain sont fournis dans l'annexe 1. Il n'est pas besoin de procéder à de vastes et longues investigations pour situer les langages en actes. Cette compétence se situe à la portée du praticien qui sait écouter son organisation et qui active un minimum d'intuition analytique.

distributeurs spécialisés qui, à leur tour, desservent les agriculteurs et le grand public. Elle se classe parmi les plus grandes de son secteur. Elle est considérée comme économiquement saine et financièrement rentable. Le secteur dans lequel elle évolue se caractérise notamment par le coût financier élevé de la mise sur le marché de nouvelles molécules et la visibilité extrême des risques pour la nature et la population.

Agro œuvre sur un marché profondément instable, qu'agitent des vagues de fusion, que dynamisent des innovations technologiques accélérées, et dans lequel la concurrence devient de plus en plus féroce. Dans un tel contexte, la capacité que manifeste au quotidien l'entreprise à coordonner entre elles toutes les fonctions qui interviennent d'amont en aval, de l'innovation au service technique après vente, devient un facteur décisif du succès. À cette fin, Agro adopte un dispositif formel combinant trois volets :

- une responsabilisation et une autonomie poussées des unités opérationnelles. La direction générale se cantonne dans la fonction d'architecte du dispositif et d'édition de critères de performance financière et économique. Elle contrôle un petit nombre de compétences souveraines (voir annexe 3). C'est ainsi que certains réseaux commerciaux disposent d'une capacité industrielle propre leur permettant de conditionner les produits qu'ils vendent sur le marché extérieur,
- le recours à des mécanismes de quasi-marché afin de guider les décisions des unités. Ainsi les réseaux commerciaux ont la liberté de fixer leur gamme de produits et leurs prix publics, d'acheter ou pas des produits aux usines de l'entreprise, de négocier avec l'amont le prix des nouveaux produits, Les unités sont liées entre elles par des interfaces de type client à fournisseur. Les services fonctionnels facturent leurs prestations aux services opérationnels qui font appel à eux. Il n'est pas interdit de faire appel à des fournisseurs tiers s'ils s'avèrent moins chers. Font exception deux fonctions. La R&D ne forme pas une *business unit*. Pour l'essentiel, son riche budget est financé par des subventions fournies par le budget de la direction générale. D'autre part, les molécules dites stratégiques ne peuvent pas sous-traiter leur production à des usines externes à l'entreprise,

- le regroupement, dans une même « business unit » appelée GMA (groupe de matières actives), des fonctions de marketing stratégique, d'industrialisation (les usines étant par ailleurs des centres économiques autonomes) et de management de projet concernant les innovations de base, soit les nouvelles molécules (voir annexe 4).

À l'exception donc de la R&D, chaque fonction est à la fois autonome et soumise à des critères de rentabilité financière à court terme. Chaque service, chaque fonction, chaque cadre est censé faire prévaloir son seul intérêt sectoriel à court terme dans ses interfaces avec l'amont, l'aval et avec les collègues. Un scénario de l'égoïsme généralisé, sinon de l'externalisation sur des tiers, fonde donc la gestion interne.

L'égoïsme généralisé du *design* formel coexiste avec un corps social qui est sensible ou sensibilisé à des logiques de solidarité et de loyauté, ainsi qu'à des impératifs d'humanisme dont l'entreprise serait l'épicentre. Les personnels quittent peu leur entreprise en cours de carrière. Ils sont embauchés très tôt et restent loyaux. En même temps, peu de cadres sont recrutés ad hoc à l'extérieur au-delà de l'âge de trente ans. La direction d'Agro porte une grande attention aux questions sociales. La politique du siège est traversée de références à une volonté d'éviter les licenciements, de faire évoluer les personnels en interne par la formation, d'appliquer des attitudes de respect à l'égard des personnes et d'écoute mutuelle. De fréquentes enquêtes d'opinion réalisées en interne montrent un niveau d'attachement exceptionnel des salariés à l'égard de leur entreprise et de son métier, ainsi que des taux de satisfaction élevés en ce qui concerne le moral, l'intérêt du travail ou les conditions de travail.

Dans quelle mesure une forte identité communautaire peut-elle coexister sous un même toit avec un mode d'organisation qui maximise les logiques opportunistes ? Quelle dynamique, celle du centrifuge ou celle du centripète, influence-t-elle en définitive le plus les choix quotidiens des fonctions et les comportements des cadres ?

Un examen attentif du fonctionnement d'Agro montre une situation très contrastée. Elle se résume ainsi :

- trois sous-ensembles principaux émergent. L'un est constitué par la recherche. L'autre trouve son épicycle à GMA des matières actives. Le troisième

rassemble la fonction commerciale, soit les réseaux de ventes à travers le monde.

- chacun de ces trois pôles forme un univers cognitif en soi, qui se distingue des deux autres par des langages qui lui sont propres,
- l'entreprise connaît un degré fort limité d'intégration horizontale d'amont en aval. Cette succession de silos cognitifs se manifeste par des divergences fondamentales entre les critères de décision économique et stratégiques que prennent en compte les cadres. Agro fait penser à un même orchestre qui verrait ses diverses sections d'instruments se livrer à des improvisations différentes autour d'une partition commune assez succincte.

Autrement dit, et là réside le défi du cas d'Agro, une même entreprise peut à la fois favoriser en son sein l'émergence de réseaux cognitifs et maintenir juxtaposés des langages hétérogènes.

## 2. UN ESPACE DE COGNITION PARTAGÉE : GMA

Une illustration de ce qu'est un langage partagé est donnée par GMA (groupe de matières actives), soit la partie de l'entreprise qui fournit les matières actives.

Une sorte de communauté cognitive relie entre eux des individus et des services qui exercent par ailleurs des métiers différents (marketing stratégique, achat et vente de matières actives, homologation des matières actives, conduite de projets de développement de nouvelles molécules de la recherche de base jusqu'à la mise sur le marché et à leur achat par les commerçants, production des matières). Ces acteurs, placés sous une ombrelle formelle commune appelée GMA, constituent néanmoins autant de centres de profit. Ils sont soumis à des logiques de quasi-marché dans leurs relations mutuelles.

Deux particularités prolongent l'intérêt de cette observation :

*La relative jeunesse de cette fonction dans l'entreprise*

Que GMA soit coordonné et porté par un langage commun à ses composantes est d'autant plus curieux que ce service en tant que tel est de création récente. Alors que les autres services sont plus anciens et que leur existence en tant qu'organisation

spécifique remonte à 10 sinon 20 ans, cette unité opérationnelle n'existe que depuis quatre ans seulement. Elle regroupe sous un même chapeau hiérarchique des services et des fonctions jusqu'ici séparées et autonomes. Ses salariés, au nombre d'une soixantaine, ont, au préalable, connu des expériences et exercé des fonctions tout à fait hétérogènes par rapport à celles qu'ils assurent depuis leur arrivée dans GMA,

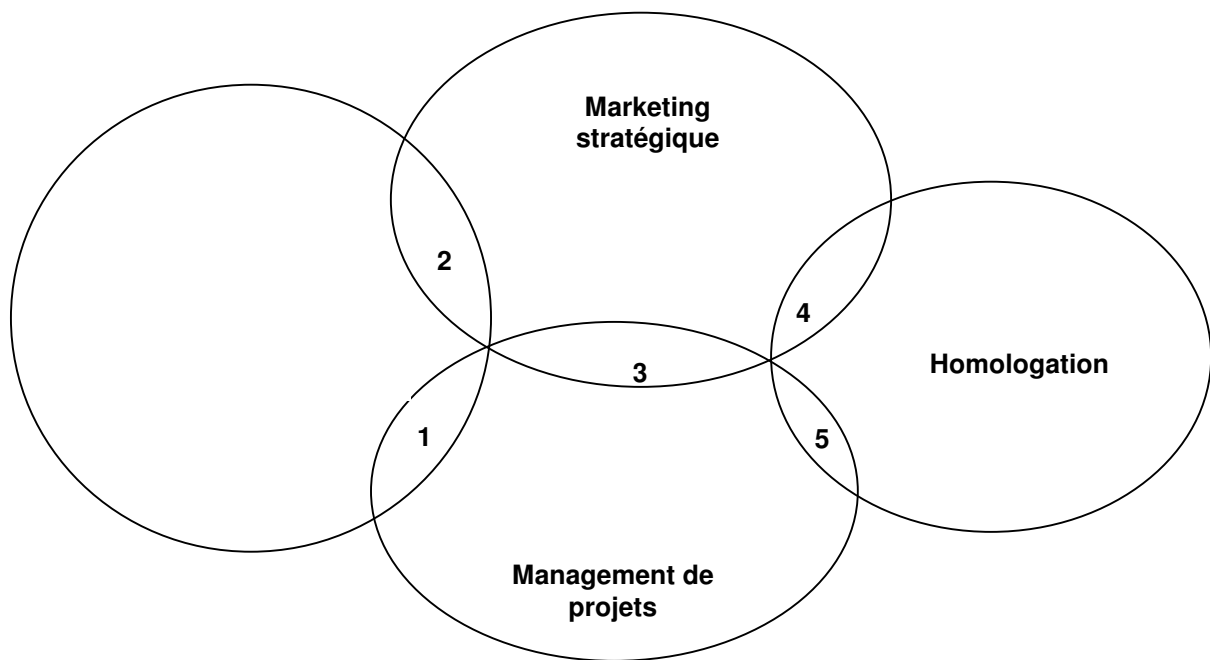
*Le périmètre organisationnel et relationnel qui partage ce langage commun*

Il comprend non seulement les membres proprement dits de GMA, mais aussi un certain nombre de cadres et de fonctions qui sont formellement extérieures, qui sont, par exemple, affectés à d'autres services. Ceci illustre d'ailleurs une observation plus générale dans les entreprises. Les frontières d'une communauté cognitive ne se confondent pas nécessairement avec les statuts institutionnels de ses membres ou la division officielle des tâches. S'agissant de GMA, elles les débordent. Se crée ainsi de proche en proche un réseau dont les parties sont reliées entre elles par des recouvrements partiels, par des plages communes.

## **2.1. Des critères de choix communs**

La continuité se manifeste à l'occasion de situations concrètes qui engendrent des choix et des comportements de la part des individus et des services. Plus précisément, les partenaires d'une relation d'interdépendance adoptent des critères de référence identiques pour structurer leurs décisions respectives. Un chaînage d'ordre cognitif lie les interfaces de proche en proche.





**Tableau 12. Les chaînages de langage dans et autour de GMA**

Les chiffres caractérisent le contenu des recouvrements partiels sous l'angle des critères de choix que mobilisent dans leurs actes les services. C'est ainsi que les six recouvrements représentent à chaque fois deux fonctions qui partagent une, deux ou trois références identiques :

- en 1, le délai de livraison, le coût de revient, la qualité et la fiabilité d'une molécule nouvelle,
- en 2, la capacité de production des produits classés comme stratégiques, le délai de livraison et le coût des molécules, que celles-ci soient anciennes ou nouvelles,
- en 3, le temps de mise à disposition du marché et l'acceptabilité commerciale de molécules nouvelles par les réseaux dits « clés » ou de référence,
- en 4, la défense et la protection de toutes les molécules classées comme stratégiques,
- en 5, le délai de mise sur le marché et l'acceptabilité commerciale de molécules nouvelles par les réseaux de ventes
- en 6, le temps de mise sur le marché et le coût commercial de molécules nouvelles.

L'interface telle qu'il se gère entre les fonctions d'industrialisation et de marketing stratégique au sein de GMA fournit une bonne clé d'entrée.

Formellement la coordination entre les deux fonctions se fait à travers l'existence d'un service unique, regroupé sur un même lieu, soumis à un seul budget et au même indicateur d'évaluation des résultats. Elle se prolonge par le fait que les cadres industriels n'exercent pas une fonction de commandement des usines : celles-ci sont détachées et érigées en centres d'activités économiquement autonomes. GMA est un acheteur de leurs prestations. Cette architecture ne paraît néanmoins pas en soi une condition suffisante pour que des recoupements s'installent entre les industriels et les marketeurs.

En effet, GMA est dirigé par deux chefs dont chacun a la charge d'une ligne hiérarchique spécialisée ou d'un métier. La prime de résultat offre des stimulants financiers relativement modérés : la rémunération annuelle moyenne par cadre s'élève à une moyenne d'un tiers de salaire mensuel. Plus généralement, la solidarité entre les fonctions reste relativement fragile à ne considérer que le seul design structurel et procédural.

Un indicateur plus convaincant a priori est fourni par la manière dont les industriels et les marketeurs évaluent leurs relations mutuelles. Ces dernières sont vécues comme étant en général plutôt faciles à vivre. Pourtant le seul registre psychoaffectif n'épuise pas l'explication des raisons de cette entente. La continuité se traduit et se prolonge sur le registre des choix et des modes de coopération. Les impératifs propres à chacun sont internalisés par le partenaire. « Il faut tenir compte de ce que peut faire mon collègue chargé des achats industriels », dit le responsable marketing. « Mon point de vue est entendu, et on ne me demande ni l'impossible ni de me taire », dit un cadre industriel. La performance financière annuelle du service sert de point de ralliement explicite qui balise l'interdépendance des deux fonctions. Une fois le cahier de charges établi pour lancer un nouveau produit, chacun fait confiance à l'autre et le laisse agir. « Cela devient l'affaire de mon collègue de faire les choix industriels. Moi, tout ce que je veux, c'est que les choses se résolvent comme convenu, et, s'il y a des difficultés, je suis certain qu'il aura fait tout son possible », dit un marketeur. Pour l'industriel, « le marketing, ce n'est pas mon affaire et je n'ai pas à me mêler de cela, car le marketing sait et doit s'occuper de sa partie ».

La fourniture de matières actives, tâche confiée aux uns, se place au service du développement des projets, tâche confiée aux autres. Elle se traduit par des engagements que la partie industrielle offre et tente d'honorer sans que personne ne le lui demande. Quatre critères les composent en pratique : fournir en temps voulu des matières, respecter un coût de production plafond, assurer la fiabilité et la qualité du produit, garantir un volume. Autrement dit, une menace commune soude les deux parties : les réactions de l'aval.

Le cahier de charges qui est attaché à une matière active, et par rapport auquel GMA affiche des promesses destinées au reste de l'entreprise, est investi comme un enjeu prioritaire par ses cadres. Une illustration en est donnée par le recours à la sous-traitance.

S'agissant de molécules nouvelles, la façon dont la phase pilote de leur fabrication est mise sur pied, reflète une approche partagée par tous ses membres. « Il existe un double risque : industriel et commercial. Il se peut que nous ayons été trop optimistes sur les perspectives de développement... car on ne peut préjuger au stade de démarrage d'un pilote l'acceptation du marché à échéance de deux, trois ou quatre années. Et puis il y a un risque technique : fabriquer un produit, rendre cela faisable, c'est mobiliser un type de chimie mal connu encore. Donc faute de certitude, la limitation des capitaux engagés par GMA est pour moi un objectif primordial : je m'y plie » (cadre industriel). Une décision est alors prise de s'adresser à des fournisseurs extérieurs, « pour réagir contre des mauvaises expériences passées où on voulait tout faire en interne et au cours desquelles les usines n'ont pas su ou voulu respecter les impératifs de l'innovation technique » (cadre marketing).

Des références communes sont activées qui sont des ressources ou des contraintes significatives pour l'enjeu que gèrent les interlocuteurs respectifs. À la limite, il n'est pas besoin de se parler. Industriels et marketeurs ne multiplient pas les réunions de travail. Ils sont même souvent absents de leur bureau, en déplacement à l'étranger ou en visite dans d'autres unités. Ainsi tel chef de projet passe moins du quart de son temps à son bureau et il ne rencontre en face à face les industriels qui sont concernés par son produit que cinq à six fois dans l'année.

## 2.2. Des normes de sociabilité

Les critères de choix communs se doublent par ailleurs de règles comportementales. Des normes tacites gèrent les conduites et entretiennent des relations de bon voisinage.

Par exemple, l'une concerne les comportements jugés adéquats en cas de divergence ou de contestation avec son partenaire. Elle stipule que le cadre ne prendra pas la scène publique à témoin. Il n'aura pas non plus recours à un arbitrage exercé par un tiers, à la hiérarchie ou bien à des services situés amont et en aval. Il reste entendu que les situations doivent toujours trouver une issue bilatéralement portée, même si chacun ne peut pas gagner à chaque occasion.

Il est remarquable que de telles façons d'agir se développent, compte tenu des asymétries parfois fortes qui fondent les relations de dépendance mutuelle.

Si le marketeur compte sur l'industriel, celui-ci doit gérer un amont dont il est le client. Effectivement, l'acheteur agit selon une logique concurrentielle et économique, il ne se comporte pas comme le représentant du lobby des usines. Il a la charge de faire pression sur les coûts, les délais et la qualité. Il utilise la comparaison des performances entre usines d'Agro et fournisseurs extérieurs. Une limite s'impose, critère que le siège définit de façon exogène : ne pas provoquer trop de « casse » dans les usines (fermeture d'ateliers, suppressions d'emplois) par un recours intempestif à la sous-traitance.

Les règles de bon voisinage entre fonctions sont alimentées par deux adjuvants puissants : une forte ancienneté de leurs cadres dans l'entreprise, leur expérience de fonctions opérationnelles multiples. Le directeur du marketing stratégique, par exemple, compte plus de vingt-cinq ans de maison. Il a occupé quatre postes dans quatre pays différents en tant que commercial. Son adjoint compte vingt ans de présence dans Agro. L'industriel qui a la charge des relations avec les sous-traitants a travaillé comme cadre supérieur dans trois usines, sans compter un passage au siège.

Dans ce contexte, les cadres sont enclins à prendre des risques contrôlés, dont celui de jouer le métissage entre les métiers, quitte à ne pas se conformer de façon orthodoxe aux modes de faire de leur métier d'origine. « Nous avons fait nos preuves par ailleurs. Il est difficile de nous dire : tu n'y connais pas grand-chose ou ce n'est

pas comme cela qu'est la bonne façon de faire. Car pour innover, il faut être à la fois reconnu et affranchi des routines professionnelles » (cadre).

Par ailleurs, ils connaissent personnellement beaucoup d'interlocuteurs dans la maison et avec lesquels leur service est en affaire. Ils bénéficient donc d'un réseau virtuel étendu dont les membres ont partagé des expériences d'action avec eux, donc sont capables d'anticiper des modes de raisonnement propres aux diverses fonctions. Les cadres portent avec eux une information que les interfaces relationnelles ne véhiculent pas spontanément. La première zone d'application de telles ressources se situe à l'intérieur même du service.

Le marketing stratégique constitue l'épicentre du dispositif. Sous le vocable de marketing stratégique se trouvent en fait rassemblés des métiers divers : développement biologique, études de marché, homologation, défense stratégique des produits. Des schèmes cognitifs se lient entre eux. Biologistes, experts de l'homologation, marketeurs et chefs de projet partagent deux registres communs.

Le premier est celui du délai de mise sur le marché. Il se manifeste par le fait que l'action de chacun est censée ne pas hypothéquer la conduite d'un projet jusqu'à son homologation par un pays clé. Il ne faut pas refaire à chaque étape ce qu'un tiers a déjà fait en amont (par exemple en termes d'études ou de tests) et qui ne menace pas la viabilité d'un projet. Il faut aussi intégrer dans sa propre démarche sectorielle la considération des éventuelles conséquences qu'elle peut avoir pour des paramètres touchant d'autres secteurs (par exemple, le toxicologue anticipe ce qu'une modification de la molécule peut entraîner pour l'environnement).

Le second registre concerne l'acceptabilité d'un produit par les zones et par les pays. Il se décline de trois manières : un pourcentage de part de marché à terme, un prix de vente public (accessoirement de coût commercial complet) envisageable par les commerciaux, la recherche d'un pays clé qui constitue une référence pour les autres filiales.

L'existence d'un langage commun se traduit enfin par une forte pression à jouer collectivement qui s'exerce sur les personnes.

Les services s'occupant du marketing pratiquent la polyvalence et le recouvrement des tâches. Ainsi le responsable des homologations assure en plus de ses tâches le

suivi du développement de deux nouvelles molécules. Plus généralement, les compétences sont croisées. Les experts de développement biologique, d'essais en sol et d'homologation, par exemple, sont étroitement associés à des projets communs. Des histoires partagées s'alimentent et des informations convergent qui agrègent les contributions individuelles. Il est difficile de personnaliser les apports : telle chose serait l'affaire de telle personne. Un expert ajoute : « Moi, dans mon domaine, je pourrais jouer en solo. C'est facile de vouloir devenir le roi dans un domaine technique, de vouloir faire des prouesses... Ce serait aussi suicidaire. Ainsi, quand je commande une étude de toxicologie ou que l'on fait des essais additionnels en sol, je m'inscris strictement dans deux optiques : le budget global que GMA peut supporter et les choix de business faits par GMA quant à la commercialisation de la nouvelle matière active. J'ai des obligations à l'égard du chef de projet... se faire plaisir techniquement, ce n'est pas de mise. »

Une autre caractéristique concerne le recrutement des cadres. Il fait l'objet d'une attention prioritaire. « Je choisis personnellement les chefs de projet. L'essentiel, c'est d'avoir des gens crédibles et qui travaillent avec d'autres personnes sans conflit tout en faisant passer leur point de vue. Car la durée de poste est limitée dans le temps : deux à trois ans. Si le chef de projet réussit, il sait par avance qu'il ira ailleurs, par exemple diriger un pays » (directeur).

La pression est forte qui conduit les personnes à s'insérer dans un collectif d'action. Ainsi en est-il pour les experts qui côtoient les chefs de projet. Les deux partenaires sont solidarisés par la procédure du budget commun. Les études qui sont achetées à d'autres services se paient. Elles affectent la performance économique commune aussi bien que le devenir d'un projet singulier. Sur ce point, les experts occupent une position qui les rapproche de celle de leurs collègues s'occupant d'industrialisation. C'est à eux de gérer le compromis entre les critères de qualité, de coût et délai de leurs achats. Leur revient aussi d'assurer la promesse que GMA affiche face à ses clients internes. Pour autant, il n'existe pas un climat d'hystérie de la rentabilité. Celle-ci fait figure de garde-fou, de balise en cas de dérapage. La véritable erreur à éviter, l'enjeu qui unit les uns aux autres, se situe ailleurs. « Nous manions tant d'incertitudes – techniques, juridiques, commerciales – qu'il y a pire. La

catastrophe, c'est le produit sans marché, le marché sans produit... et cela, il faut vraiment l'éviter » (chef de projet).

La pression s'exprime aussi par des impératifs moraux et comportementaux. « Le chef de projet doit être intellectuellement honnête... Il ne sert à rien de gonfler les potentialités d'un marché » (expert en matière de développement biologique). « Si nous n'arrivons pas à obtenir une homologation dans le délai voulu, autant le dire vite : l'expert n'a aucun intérêt à me promettre ce qui ne sera pas tenu » (chef de projet).

GMA est donc traversé d'éléments de langage endogène, c'est-à-dire construits par les pratiques quotidiennes de ses membres. La référence au produit fédère ses fonctions. Des passerelles faites de recouvrements partiels articulent entre elles des chaînes de causalité qui, dans leurs emboîtements, créent des séquences ou des passerelles entre les fonctions. Se diffuse alors, de proche en proche, de la continuité.

### **2.3. Un réseau plus large**

La communauté de langage ne se réduit pas au seul GMA. L'observation montre qu'elle s'étend à des personnes, à des fonctions et à des services situés ailleurs dans l'entreprise. Le chaînage cognitif indiqué ci-dessus en effet déborde les frontières formelles de la division du travail, il les ignore même.

Des continuités sont établies entre GMA et quelques fonctions situées en aval, notamment dans les filiales commerciales à travers le monde. Outre la filière de marketing stratégique interne à GMA, le réseau inclut les cadres des zones qui sont chargés de l'homologation et des études de développement et, dans les pays, les responsables du marketing ainsi que ceux chargés de la technique et de l'expérimentation.

En apparence, un tel réseau devrait être menacé par des forces centrifuges. L'intérêt financier du fournisseur en effet ne concorde pas avec celui du client. Un autre obstacle tient aux études techniques (biologiques, toxiques, etc.) qui sont commissionnées par les uns et par les autres et qui accompagnent le développement d'une nouvelle molécule. Elles peuvent être nombreuses, coûtent parfois très cher et sont susceptibles de créer des retards. Or il existe une communauté de références et

de critères. Elle se traduit, par exemple, par le fait que les études sont plutôt bien coordonnées entre elles, qu'elles sont aussi contenues dans des limites acceptables de prix et de délais.

Le premier dénominateur commun à ce réseau concerne la priorité allouée à la réussite de la mise sur le marché des innovations que GMA gère dans son portefeuille. Plus précisément, il s'agit d'éviter les retards et les échecs lors de la phase pilote. Tout se passe comme si le nouveau produit en développement était une cause majeure de l'effet vertueux que serait la compétitivité des pays, donc de l'entreprise. Cette causalité s'inscrit dans le moyen terme et postule que le monde ressemble à un déversoir d'innovations. Corollairement, l'innovation de proximité se trouve reléguée à un statut de second rang quant à l'attention qui lui est accordée et quant aux anticipations liées à son impact stratégique pour Agro. Le court terme passe après le long terme.

« Toute homologation est un facteur de risque, pour deux raisons. Il y a les autorités publiques qui donnent l'autorisation de mettre sur le marché. On a beau les connaître par expérience, cela ne suffit pas. Ainsi pour telle molécule aux États-Unis, on était sûr d'obtenir l'approbation, et on a essuyé un refus. Et il y a les surprises techniques. Par exemple, ce qui marche bien pour tel sol ou pour tel climat ici ne va pas ailleurs. Bref, non seulement cela coûte cher en tests supplémentaires, mais à cause de la saisonnalité des usages et des ventes, on perd un an de chiffre d'affaires et on perd la face » (directeur, GMA). « Nous sommes tous solidaires car on gère les produits qui sont clés pour Agro. Donc il faut tout faire pour que cela marche. Pas de loupés, pas de surprises [...] : priorité là-dessus, et tant pis s'il y a du retard pour autre chose » (homologateur, zone). « La réussite commerciale, c'est d'arriver sur le marché. Je dis bien d'arriver... Il faut donc éviter tout incident avec l'homologation publique des molécules et des produits. Pour cela, il faut de la transparence entre nous tous : avec GMA, avec l'homologation, avec les tests biologiques, avec les essais en sol. On met le paquet là-dessus, on est d'abord très regardant là-dessus, à juste titre » (markéteur, pays).

Le deuxième dénominateur commun a trait à la conception implicite de la menace. Si une menace majeure est perçue, elle réside d'abord et avant tout dans le monde



extérieur, dans l'environnement au sein duquel des produits sont utilisés : conséquences pour le sol, la végétation, la plante, les hommes. Le passage aux biotechnologies est élevé au rang d'exigence majeure, compte tenu de l'épuisement et de la dangerosité du monde chimique. « En prenant une avance sur les autres, on change tout. Mon boulot, c'est d'arriver à persuader nos distributeurs qu'avec telle nouvelle molécule, ils auront quelque chose d'unique. Et c'est cela l'argument de base à leur égard. Les concurrents ont alors très peu de chances de nous attaquer sur les marchés » (markéteur, pays). « Un argumentaire bien ficelé, honnête, avoir moins de produit à épandre et ne pas prendre de risques pour l'environnement : je crois qu'en contrôlant tout cela, on a fait l'essentiel. Après... il reste à évaluer ce que le marché peut absorber » (développement biologique, GMA).

Ce schème cognitif se traduit par une vision particulière du marché et de la concurrence. Le client final, soit l'agriculteur, est érigé en référence structurante. Le service, figure qui reste abstraite, et l'innovation, soit les projets en cours à GMA, servent de vecteurs pour atteindre le client. Ce réseau fait remonter en amont, du pays vers le développement, une définition du client. Dans son cas, le client prend le visage d'un usager d'abord et avant tout sensible aux vertus non économiques d'un produit, à la condition que ce produit représente à ses yeux une véritable innovation.

En revanche, la dynamique de la compétition économique ne remonte guère en amont. Ainsi les atouts et faiblesses des concurrents d'Agro sont esquivés. Au cours des interviews comme à l'examen des dossiers, il n'est guère fait référence à leur existence. Les initiatives d'autres agrochimistes ne sont pour ainsi dire jamais évoquées par les parties prenantes du réseau. Et, si d'occasion elles le sont, en particulier par les correspondants du marketing et par les experts techniques des zones et des pays, elles ne sont pas liées à des inflexions opérationnelles à prendre en compte à leur niveau et ne sont pas intégrées dans les choix quotidiens qu'ils opèrent, comme si le risque n'était pas là.

De tels schèmes cognitifs sont appropriés comme allant de soi, ils font fonction de vérités et de bonnes raisons qui ne sont pas remises en cause. S'il s'avérait qu'un tiers les questionne, la personne interpellée est conduite à les justifier, à mobiliser de l'argumentation, en écartant toute alternative ou toute réfutation. Tel est le cas pour

ce qui concerne le statut de l'innovation. Il va de soi pour les membres du réseau que, en définitive, l'innovation de rupture constitue la seule et véritable façon pour leur entreprise de gagner la bataille économique. Les matières actives anciennes, quant à elles, ne sont pas considérées comme des vecteurs stratégiques sur le marché. « Même si les agrochimistes gagnent plus leur vie avec des produits vieux de vingt ans, notre raison d'être, donc notre socle, c'est de construire un monde meilleur avec des choses nouvelles ».

GMA dispose ce faisant d'un canal de communication latéral qui lie ses chefs de projet aux zones et aux pays. Ce canal énonce sur le moyen terme des quantités agrégées de volume sur les molécules en développement, quantités que tempère une intuition sur l'acceptabilité des prix de cession internes. Cette continuité latérale se manifeste de multiples manières.

Ainsi l'homologateur rattaché à un pays incorpore dans sa façon d'agir des critères qui sont propres aussi bien à son correspondant de GMA qu'à la filiale commerciale dont il est membre. Ce cadre adopte un comportement de sous - optimisation par rapport à la technique. « Sur tel test, c'était passionnant, car c'était un problème nouveau en toxicologie. J'aurais souhaité faire faire une pleine et entière étude là-dessus, cela aurait été une première. J'avais les sous. Mais j'ai préféré faire faire quelque chose de moins ambitieux et de moins cher [...] : tant pis ! J'ai pensé qu'il ne fallait pas faire ralentir l'avancement général du projet de deux mois, et cela arrangeait le chef de projet d'avoir les résultats vite » (expert en toxicologie, zone).

De son côté, le marketeur d'un pays anticipe les promesses et les contraintes des homologateurs du pays et des chefs de produit de GMA lorsqu'il prépare le lancement, dans sa propre unité, d'une nouvelle mise sur le marché. « À un certain moment, j'ai senti que telle nouvelle molécule pouvait être vendue plus tôt que ce que j'espérais dans mon pays. J'ai vu des distributeurs qui étaient partants tout de suite [...], mais j'ai prévenu le chef de projet à GMA avant de m'engager sur l'année de sortie » (marketeur, pays).

Les correspondants se solidarisent en cas de surprise parce qu'ils perçoivent une menace qui leur est commune. C'est ainsi que les retards techniques et les ratages économiques (surcoûts d'étude, etc.) ne font pas fait l'objet de récriminations de la

part des membres du réseau. Une communauté ne publicise pas ses débats. En revanche, l'expression de jugements positifs est de mise.

GMA est par ailleurs vu par les homologateurs et autres experts techniques des zones et des pays comme une unité avec laquelle il est facile de s'entendre, qui est compétente et qui fait bien son travail. En retour, le climat est lui aussi vécu par GMA comme « sans problème » dans ses rapports avec les markéteurs des pays. Ainsi l'avis de ces derniers est-il recherché parce qu'ils représentent le « poids légitime du pays, sans lequel tout ce qu'on fait n'aurait jamais de raison d'être » (cadre, GMA).

Une autre manifestation du réseau concerne l'échange et la mutualisation de ressources. On se sent obligé moralement d'aider son partenaire à s'imposer face à son unité opérationnelle, de lui permettre de persuader un correspondant réticent. « Je développe, à partir des études globales, des études d'homologation sur les produits finis, ainsi que sur les conditions spécifiques des pays rattachés à ma zone. Cela, c'est la théorie. Je paie sur mon budget tout ce qui est spécifique à mon territoire... mais ce sont les circonstances qui font le budget pour telle homologation. Quand c'est très cher, et c'est le cas des matières actives, je demande une aide financière au GMA... je l'obtiens parfois ! Au fond, cela m'arrange. Car je pourrais demander une aide aux pays. Mais ceux-ci ne sont pas toujours chauds. Ils sont avares... disons, ils sont peu enthousiastes. En revanche, quand les études concernent la seule formulation, c'est moins cher. Or, souvent, c'est la reformulation ou le cousinage qui intéressent en priorité la direction d'un pays. Donc je négocie pour savoir qui paie dans ce cas : il arrive alors que les pays acceptent » (homologation, pays). « Entre le directeur de GMA et moi, on met au pot commun nos réseaux extérieurs pour l'homologation » (homologation, pays).

Les recouvrements se construisent au fil du quotidien, avec des géométries variables selon les circonstances. Même si chacun ne participe pas à toutes les réunions ou n'y est pas invité, le sentiment demeure que l'on participe à une œuvre commune, qui mérite la confiance. « Je ne vais pas à toutes les réunions de GMA [...] pourtant cela marche bien et je n'ai rien à redire » (markéteur, pays).

Le réseau tire avantage de facteurs analogues à ceux qui, au sein même de GMA, facilitent l'émergence d'un langage commun :

- la présence parmi les correspondants dans les filiales commerciales de personnes ayant une expérience polyvalente de l'entreprise (par leur ancienneté, par le type de fonction et le nombre de postes antérieurement occupés),
- le recours à des comités de type *task force* nombreux et associant systématiquement des personnes d'unités différentes et de fonctions multiples, experts, marketeurs, etc.

Le jeu collectif interne au réseau s'alimente de l'intérêt qu'en tire chacun dans sa sphère d'action propre. Pour les chefs de projet de GMA, le gain est évident. Ils s'ouvrent un canal de communication latérale vers les pays. Les services de marketing situés dans les pays allouent aux directions de vente des services sur une logique de hors marché (faveurs gratuites fournies par le GMA, expertise en matière d'études techniques d'homologation). L'innovation de rupture est appropriée par eux afin de peser sur la politique des filiales auxquelles ils appartiennent.

## 2.4. Des théories en action

Le langage endogène repose sur des représentations et des liens de causalité. Ces représentations et les liens qu'elles tissent entre les éléments qui les composent prennent la forme de théories pour l'action. Si une situation de type A existe et que j'opère tel acte précis, B en découle. C'est la nature de ces théories en acte qu'il s'agit maintenant d'identifier dans le cadre d'Agro.

L'observation indique avec persistance que l'intégration entre les diverses fonctions s'y opère pour l'essentiel à travers et autour du développement des molécules nouvelles. Les molécules anciennes ne fédèrent guère, elles se situent hors champ. En effet, aucun défi commun ne les fédère vraiment. Chaque réseau de vente énonce à leur égard des exigences qui lui sont propres et qu'aucune construction cognitive ne fédère entre elles.

S'agissant des molécules nouvelles, et de façon plus précise, une théorie très spécifique est partagée et appliquée. Les cadres qui la portent et la mettent en acte la

considèrent comme allant de soi. Si elle est peu explicitée et si légitime à la fois, en revanche elle est mobilisée avec constance pour asseoir les choix et définir ce qui est correct, rationnel, efficace, vertueux, ou pas.

La fonction de marketing stratégique est appropriée sous un angle particulier, sinon réducteur : la gestion de projets autour de molécules nouvelles. Les tâches obéissent à une spécialisation qui tourne fondamentalement autour d'une nouvelle matière active donnée. Qui plus est, c'est à partir de chaque projet et au bénéfice de chacun d'eux que se structurent les emplois du temps, les types d'attention et les solutions mobilisées. Le management de projet assure ainsi une fonction de compétence transversale. Or, à Agro, chaque projet se focalise sur une seule tâche, il traite d'une seule molécule ou d'un produit spécifique, il ne couvre pas une gamme de molécules, par exemple. Autant de produits, autant de marchés singuliers et sectoriels, donc autant de projets. Le produit est la solution, son marché est le problème. Le marché ainsi réduit à de l'exploitation de rentes ne fédère guère ou pas.

La démarche inverse, qui partirait des marchés en tant que solutions et qui chercherait à déterminer les opportunités offertes, donc à problématiser les produits qui leur correspondent, n'est pas un raisonnement qui est considéré par GMA. Déterminer, par rapport à la gamme des offres de produits que porte Agro, où se situent des trous, quels sont ceux qui sont significatifs, et quelles sont les voies pour les remplir, soit par des innovations de fond soit par du bricolage autour de l'existant, est une voie jamais pratiquée ou presque.

En ce sens, le sens du marketing stratégique dont GMA et son réseau cognitif sont porteurs et pratiquants s'entend comme un marketing à un seul volet. Certes le marché remonte et imprègne les décisions. Pourtant l'éventail des questions est limité à une alternative. Le marché peut-il accepter ce que le produit offre comme virtualités de performance et d'usage ? Dans ce cas, faire du marketing devient un geste d'accompagnement d'un processus consistant à déverser en aval ce que l'innovation sait produire en amont. La dimension stratégique s'estompe donc dans le contenu du marketing ainsi pratiqué.

Une autre théorie en action réside dans le fait que les seules innovations fondamentales sont valorisées et légitimées par GMA. En revanche, les innovations

de proximité sont délaissées et même déconsidérées. Pourtant, rien dans l'architecture formelle de GMA et dans les directives stratégiques que lui donne la direction générale de l'entreprise n'élimine ou n'atténue l'attention aux matières actives anciennes, à leur reformulation sous forme de produits existants qui seraient amendés. La reformulation, l'innovation de proximité, ne sont à la limite ni pénalisées ni déconseillées : elles sont exclues d'emblée de toute considération prioritaire, oubliées, ignorées, refoulées de façon non consciente.

Tout se passe comme si les cadres de GMA partageaient une sorte de hiérarchie commune. La découverte d'une nouvelle molécule renvoie à la partie noble des activités, la recombinaison de molécules connues se rattache plutôt à la partie roturière. C'est la grande découverte fondamentale qui crée de l'identité et de la légitimité, donc qui justifie en définitive l'existence de GMA. La reformulation n'offre guère de valeur ajoutée sur le plan symbolique et elle ne fédère pas le corps social dans ses actes. « C'est par des défis que nous nous serrons les coudes. Et le défi, c'est le truc nouveau, la découverte scientifique de base ! » (expert). « La reformulation, c'est de la bricole » (industriel).

Une fonction de marketing stratégique, calée sur l'écoulement vers l'aval, privilégiant l'innovation de rupture et fournissant des prestations sur une logique de hors marché, caractérise donc le positionnement de GMA. Celui-ci se trouve en effet confronté à un dilemme. D'une part, il se concentre et se mobilise autour de projets à forte valeur de rupture, quitte à affronter des risques élevés (en termes de retard) et des marchés inconnus, mal balisés. À la limite, la question se pose de savoir si un marketing stratégique est compatible avec le fait d'affronter un univers non pas incertain, mais inconnu. D'autre part, GMA est vulnérable dans la maîtrise de ses choix, en particulier lorsque des pressions fortes s'exercent sur lui, via le siège, à travers une allocation hors marché de ressources financières. Il s'inscrit alors dans une logique d'économie administrée.

### 3. DES DISCONTINUITÉS GÉNÉRALISÉES

Si l'on prend une vision globale d'Agro, un tout autre paysage émerge. Il est jalonné de discontinuités fortes, de ruptures cognitives.

### 3.1. Des théories pour l'action qui sont hétérogènes

Le tableau 14 utilise une grille de lecture applicable à toute cognition organisationnelle. Cet outil analytique met en évidence quatre propriétés de leur contenu :

- le modèle causal qui les fonde, soit le postulat qui lie une cause particulière qui est mobilisée comme un levier pour engendrer une conséquence spécifique,
- les indicateurs et paramètres considérés comme les clés ou les leviers opératoires qui comptent,
- le moteur stratégique qui les meut à travers le temps et l'espace,
- le statut que l'innovation occupe dans l'action et dans les choix de management.

Trois logiques d'action hétérogènes, parfois même opposées entre elles, coexistent dans Agro. Ces paradigmes de la gestion et de l'action économiques encadrent les choix et les actes, les allocations budgétaires, la constitution de portefeuilles d'activité, la nature des investissements, la segmentation des marchés. Ces raisonnements largement implicites, dont l'articulation complète est rarement visible par l'observateur extérieur, apparaissent à leurs porteurs comme des évidences. Ils filtrent la vision des événements et leur interprétation. Ils simplifient la complexité des alternatives d'action possibles. Ils traduisent des postulats, leur vraisemblance n'étant pas sensible à l'épreuve des faits pour qui les porte. Paraissant comme des évidences, réfractaires à un principe de réalité, peu faciles à modifier par apprentissage, ils se diffusent par socialisation lente à l'intérieur de contextes spécifiques : le réseau de vente dans un pays, le laboratoire de recherche. Enfin, ils engendrent des conséquences empiriques visibles.

Agro fourmille de théories en usage. Souvent d'ailleurs, elles apparaissent comme des cadres cognitifs au moins autant sophistiqués que les théories qu'offrent les manuels de management employés par les écoles de gestion les plus fameuses au monde. Avec néanmoins deux nuances : elles ne sont pas explicites, et leur force de persuasion ne découle guère d'une confrontation avec le principe de réalité.

	<b>La gestion par projet et le marketing</b>	<b>Le réseau de vente</b>	<b>La R&amp;D</b>
<b>Théorie de l'action</b>	Les fonctionnalités des produits en développement Un marché	Un segment de clientèle Un portefeuille de produits existants	Une découverte scientifique Une opportunité d'usage
<b>Indicateurs pertinents pour les choix</b>	Une demande potentielle globale (un volume) Une zone ou un pays de référence Le moyen terme	Une opportunité locale Un segment de marché balisé par l'expérience Le court terme	Un trou de gamme Une fonctionnalité pour l'usage Un terme imprécis
<b>Le moteur stratégique</b>	L'acceptabilité par les filiales	L'adéquation par rapport aux distributeurs	Le saut ou la rupture
<b>Le statut de l'innovation</b>	Un générateur de rentes	Une ressource ou une contrainte	Un fédérateur de l'entreprise

**Tableau 13. La discontinuité organisationnelle des langages dans Agro**

### 3.2. L'isolement des porteurs de projets nouveaux

La communauté cognitive dont GMA forme l'épicentre reste, dans l'ensemble de Agro, peu étendue et relativement isolée. En effet, en aval, par rapport à la commercialisation, et, en amont, par rapport à la R et D, existent de fortes discontinuités.

Le marketing, par exemple, est une fonction quelque peu à part, surtout dans les grands pays. Il se distingue des autres fonctions de la filiale par son jugement sur les opportunités du business. Ainsi, à propos de telle molécule nouvelle, dont il est attendu qu'elle assure au bout de deux ans dans tel pays 15 % du marché et dégage un chiffre d'affaires supplémentaire de 10 % environ, deux positions de choix très différentes s'observent. Le directeur du marketing estime que c'est un levier remarquable. En revanche, son chef, qui est le directeur de filiale commerciale, adopte un langage qui est très proche de celui de ses réseaux de vente sur le terrain. Car il conclut que ces critères sont insignifiants pour ce qui le concerne. Bref, et comme chacun les sait intuitivement ou par expérience personnelle, dans une organisation, il est rare que tout le monde partage les mêmes cognitions pour l'action. On ne parle pas la même langue selon la fonction où l'on se trouve.

Le marketing se trouve placé dans une situation de relatif isolement, notamment et surtout par rapport au réseau de vente. L'observation montre d'ailleurs que le



climat humain et l'entente relationnelle ne sont guère favorables au quotidien entre les deux fonctions. La compréhension mutuelle ne semble pas aller de soi, du moins en termes de vécu par les interlocuteurs. De fait, la coopération en face à face est peu poussée dans l'action. On pourrait parler largement de malentendus chroniques.

D'une part, les marketeurs rattachés aux filiales commerciales nationales ou régionales n'utilisent pas le commercial comme une source fiable et privilégiée d'informations pour établir ses études prospectives de marché. Ils se privent ainsi d'accès à des signaux faibles. Tout au plus sensibilisent-ils les forces de vente une fois que la décision aura été prise d'inscrire au catalogue un produit incluant cette nouvelle molécule. En revanche, il en va tout autrement en cas de recomposition d'une molécule ou d'un produit. Par exemple, le lancement d'un cousinage est discuté lors d'une procédure bisannuelle au cours de laquelle les vendeurs sont invités à donner leurs idées et sont écoutés par les marketeurs.

D'autre part, il arrive que le marketing ne confie pas la commercialisation d'une nouvelle matière active aux forces de vente déjà en place. En revanche, et à cette seule fin, il crée *ex nihilo* un nouveau réseau de vendeurs. En d'autres termes, les réseaux anciens sont court-circuités. Qui plus est, ce sont les marketeurs qui endossent des tâches opérationnelles de vente qui, habituellement, sont assumées par la direction commerciale. Certes une telle initiative déroge par rapport aux pratiques établies. Néanmoins les marketeurs n'hésitent guère. Ils évoquent toutes sortes de raisons justifiant dérogation : atteindre rapidement une part de marché donnée, créer une image, etc.

Ce faisant, les marketeurs des filiales commerciales instillent un langage exogène dans les filiales commerciales : celui de GMA. Par effet de mimétisme institutionnel, ils adoptent un modèle organisationnel particulier. Ce dernier repose sur des équipes associant le marketing, l'homologation, les essais et les expérimentations. Chacune est chapeauté par un chef de marché responsable soit d'un produit soit d'une famille de produits. Par contrecoup, cette démarche renforce encore l'isolement social, émotionnel et, surtout, cognitif des marketeurs nationaux ou régionaux par rapport à leurs réseaux de vente.

Car les vendeurs des réseaux nationaux n'acceptent pas l'incertain, encore moins l'ignorance et l'inconnu. Toute mutation constitue pour les commerciaux une contrainte forte. Dans la réalité, ils font face, à travers la médiation des distributeurs (notamment des coopératives agricoles), à un monde qui, lié à la terre et à l'agriculture, n'accepte de novations que si elles sont suffisamment porteuses de certitudes environnementales et autres. L'agriculture oppose une grande inertie qu'accompagnent des coûts de mutation qui sont perçus comme importants par ses membres. La relation entre les compétences et les produits est donc forte. Changer un produit, en supprimer un, en offrir un radicalement nouveau, sont des choix qui ne vont pas de soi, sans conséquences significatives. Les clients finaux des produits agrochimiques vivant dans un réseau d'affiliations très développé (coopératives, syndicats, etc.), le moindre battement d'ailes de papillon ici devient un ouragan là-bas.

En phase d'innovation surtout, le marketing quant à lui est par nature confronté à l'ignorance et à l'inconnu. Or il est isolé du monde paysan, car les commerciaux n'assurent pas les relais nécessaires. Qui plus est, il est dégagé d'une partie des contraintes qui pèsent sur les vendeurs. Par exemple les marketeurs ne voient pas leurs performances évaluées d'une manière aussi stricte et immédiate que les vendeurs. Enfin, leurs compétences ne sont pas liées à un produit particulier. Dès lors, on comprend que les services de marketing puissent être vraiment anticipateurs. Leur défi consiste dans le fait de diminuer les barrières d'inertie organisationnelle et les coûts liés à l'adoption de nouvelles molécules par abandon d'anciennes. Ils doivent pouvoir transformer l'ignorance en incertitude raisonnable. Ils doivent surtout baliser l'expérience en opérant des corrections rapides dans la phase de lancement.

Tant GMA que les marketeurs affrontent une sorte de tragédie. Ils sont obligés de satisfaire les exigences d'un rôle fondamental : transformer l'inconnu en quasi-certitude. Or ils n'y peuvent pas grand-chose, car ils sont coincés : d'un côté, par une recherche de rupture qui se situe dans le hors marché, et, de l'autre côté, par une fonction commerciale qui est ancrée dans le court terme. Le fait est que GMA et son réseau cognitif n'apprécient guère la logique commerciale qu'ils affrontent en aval.

### 3.3. Les commerciaux et la primauté de la proximité

Les marketeurs des pays et des régions agissent différemment selon le registre des innovations. Il vient d'être montré plus haut qu'ils sont coupés et se coupent des vendeurs pour tout ce qui a trait aux innovations dites de rupture. Il n'en pas du tout de même pour ce qui concerne les innovations de proximité. Dans un tel registre, ils se placent au service et sous la coupe des vendeurs. Le lancement d'un cousinage, par exemple, est discuté lors d'une réunion bisannuelle au cours de laquelle les vendeurs sont invités à donner leurs idées. « Quand le commercial a dit ce qui l'intéresse, c'est ensuite à moi de faire le nécessaire pour que ce produit recomposé à partir d'anciennes molécules soit fourni » (directeur marketing, pays).

Le marketing vit une situation de relatif isolement au sein de la filiale à laquelle il est rattaché. Car la direction du pays et son réseau de vente font bloc face aux autres unités opérationnelles d'Agro. Des références communes fortes structurent leur attention : la référence au volume et à la marge, la performance annuelle, le renforcement prioritaire des créneaux et des segments déjà occupés. Ils adoptent une attitude de prudence raisonnée face à toute initiative qui pourrait bouleverser les canaux de distribution. Par exemple, à les entendre, un bon vendeur vend du tonnage, des quantités de produits, et non pas du service au client. L'approche de type *pull* dont ils sont les tenants reflète une conception conservatrice des usages par le consommateur final.

Cet isolement du marketing dans sa filiale pénalise en retour GMA. Ce dernier a de la peine à gérer ses transactions avec les directions des filiales commerciales.

En fait, deux circuits parallèles permettent de relier les filiales en aval aux développeurs en amont. L'un relie les chefs de produit de GMA aux responsables du marketing qui sont situés dans les filiales. Il coopte des partenaires relativement isolés. Il repose sur une assise étroite, soit l'innovation de rupture. Il se déploie sur la phase aval de développement, soit la mise sur le marché. L'autre relie GMA à la direction générale des pays via la médiation du siège. Il se déploie autour de la phase amont du développement, phase qui correspond au choix des priorités en matière de molécules nouvelles. Ce deuxième circuit est pour sa part marqué par des discontinuités cognitives radicales.

Autant le premier réseau fonctionne sans heurts et dans la confiance mutuelle, autant le second est traversé de tensions émotionnelles et de pratiques d'évitement. Visiblement, le courant ne passe pas. Les directeurs de certains pays s'adressent aux développeurs et aux marketeurs stratégiques par l'intermédiaire de la direction générale. Par ailleurs, ils les dénigrent professionnellement.

Son cahier de charges et ses attributions donnent en fait à GMA une faible marge d'influence sur les filiales commerciales. Il ne décide pas de façon discrétionnaire quand il s'agit de paramètres pourtant essentiels. Les prix sur le marché, le packaging, la formulation des produits et des gammes de produits offerts aux clients lui échappent largement. Ils relèvent de la compétence de chaque filiale commerciale.

Le mécanisme même des transferts financiers repose sur une démarche inversée, qui est de type vertical et hiérarchique. Le calcul qu'opère GMA part du postulat que la marge sur une matière active, nouvelle ou ancienne, incluse dans une formulation doit aller au distributeur, c'est-à-dire au pays. Le taux fixé par convention la situe à 35 % en moyenne. La référence est celle d'un prix admissible. Si l'on y ajoute le fait qu'en pratique, l'admissibilité, notamment pour les matières nouvelles, se réfère aux pays ayant les prix publics les moins bas, la clause généralisée aux autres pays crée au départ une situation tendue pour sa marge d'exploitation propre. Dès lors, GMA réalise tout ou partie de sa marge en faisant pression non pas en aval, mais bien en amont, c'est-à-dire sur la fonction industrielle, que ces fournisseurs soient les usines d'Agro ou des industriels extérieurs. Ainsi, de fil en aiguille, les pays, externalisent le risque économique sur la production de la matière active, ce par GMA interposé.

D'autres microdécisions et d'autres procédures relativisent l'autonomie de GMA et renforcent l'asymétrie des dépendances au profit des pays. Une illustration en est fournie par la fonction d'achat. Tous les acheteurs seront situés dans les filiales commerciales. Autrement dit, l'achat couplé à la formulation accroît encore l'immunité économique dont bénéficie la fonction de vente.

### **3.4. La forteresse de la recherche**

La R&D fonctionne sur un mode qui est segmenté en son propre sein et qui s'avère autarcique par rapport aux autres fonctions.

En interne, la R&D ressemble à une juxtaposition de silos. Les secteurs demeurent spécialisés selon les domaines – herbicides, fongicides, etc. Le métissage fonctionnel se heurte à un regroupement des équipes par discipline scientifique – chimie, biologie, etc. Les sites sont répartis sur plusieurs pays et continents. La coordination des choix et des orientations est assurée de façon presque exclusive par le sommet de la hiérarchie.

Le directeur de la R&D passe plus de 200 jours hors de son bureau, dans des voyages et visites de ses unités à travers le monde. « Mon rôle, c'est de poser des défis à mes gens. Le chercheur ne possède qu'une chose en propre : sa méthodologie. Donc il faut le traiter avec respect. Et c'est de l'aider : je ne suis pas le cadavre de la science, je sers de miroir. Donc je demande l'obligation aux chercheurs de me tenir au courant, de me cultiver » (directeur de la R&D). Cette centralisation sur une personne, qui se double de pratiques d'allocation de ressources financières aux équipes et aux projets sur un mode tout à fait discrétionnaire, traduit la pauvreté des processus transversaux au niveau intermédiaire en même temps qu'elle la renforce.

Face aux autres fonctions et unités de l'entreprise, la R&D apparaît comme une forteresse. Elle forme un monde à part, autarcique financièrement, peu transparent, compliqué à comprendre, qui n'est pas comptable des conséquences que ses choix auront pour le reste de l'entreprise, et qui s'ouvre mal au regard de tiers. En fait, elle fait exception dans Agro sur un point fondamental. Elle n'est pas constituée en *business unit*. Elle n'est donc pas soumise à une obligation de résultat d'exploitation. Elle reste financée par le seul budget général que lui affecte discrétionnairement le siège.

La R&D garde par ailleurs en son sein des tâches et des savoir-faire qui interviennent relativement en aval de la recherche fondamentale ou de base. Tel est le cas des fermes expérimentales lorsqu'elles participent au développement d'une nouvelle matière active dont une filiale commerciale finance la campagne d'essais. La R&D ne facture guère ses prestations en aval alors qu'elle couvre un large spectre de fonctions pour l'innovation de rupture comme pour l'innovation de proximité. Ses prestations sont gratuites pour qui en bénéficie. Elles sont aussi parfois discrétionnaires et peu prévisibles par ses clients internes à Agro. Or GMA dépend

fortement des prestations de la R&D et de la logique du hors marché. Certes les contributions de la R&D ne coûtent pas grand-chose à GMA qui affecterait son EVA. Néanmoins GMA reste fortement tributaire des orientations et choix faits en amont.

La R&D est associée en direct aux activités et aux choix menés par les marketeurs et par les développeurs à travers des prestations rendues une fois qu'un projet entre dans une phase dite d'application. Elle délègue des experts à titre temporaire et fournit des prestations à titre ponctuel. Dans un petit nombre de cas, elle offre même des aides prises sur son propre budget, en fonction de l'appréciation qu'en fait sa direction.

En revanche, GMA est très peu associé à la R&D, tout au moins sur les choix que celle-ci opère et qui peuvent le concerner. Les seules interfaces se passent au sommet, entre grands chefs, au siège. Le directeur de GMA est ainsi le seul non chercheur à siéger au comité de recherche interne à la R&D, configuration qui se réunit deux fois par an seulement. L'échange se structure autour de questions relativement marginales. Les grands choix se font ailleurs et autrement, en tête à tête entre le patron de la R&D et le PDG d'Agro.

Centrée sur la procédure du cahier de charges, une telle interface est doublement restrictive. La cooptation de partenaires du GMA par la R&D se limite à une personne et à la seule partie instrumentale des prestations. En principe, d'autres enceintes existent qui débattent des choix stratégiques de la R&D. Tel est le cas du comité stratégique d'Agro. Ce dernier est censé valider une fois par an les objectifs de recherche sous l'angle du choix des nouveaux projets. Le GMA y est associé pour la circonstance, ainsi que les zones et les pays. Une telle interface demeure toutefois relativement contenue. Outre le fait qu'en l'espace de trois ans, cette configuration ne s'est réunie que deux fois au lieu de sept, il n'inclut pas les responsables de projets de famille de molécules, soit les découvreurs, pour ne coopter que les chefs (patrons de centres de recherche) et les responsables de projets d'application. En d'autres termes, du cognitif est créé mais il ne l'est pas au niveau pertinent.

Tout ceci laisse transparaître un mode d'interaction bordé en substance et en intensité. Si la R&D accepte quelques compromis sur les applications, elle s'autocontrôle financièrement et institutionnellement. Elle ne reçoit guère

d'orientations et pas beaucoup d'informations, sauf par le biais des cahiers de charges. Placée hors marché, elle fait de l'innovation de rupture son affaire exclusive et de l'innovation de proximité une libéralité discrétionnairement allouée. Elle contient ainsi les pressions de l'aval. Au final, la R&D reconfigure l'entreprise, par exemple par la dévalorisation des compétences situées dans les fonctions se situant en aval, sans pour autant être responsabilisée dans les faits. Le pouvoir qu'elle exerce sur l'entreprise bénéficie d'une immunité permanente.

### 3.5. Des paradigmes contradictoires de l'entreprise et du marché

L'entreprise Agro est assise entre deux chaises, entre deux modèles de représentation de soi et du monde, modèles qui délimitent la rationalité des choix à faire par chaque service.

En aval, les directions des filiales commerciales installées dans les grands pays relaient avec force la demande des vendeurs : fournir des produits à la fois adaptés aux circonstances locales, aussi bon marché que possible, et dans une relative continuité de l'offre. Le raisonnement est celui du négoce.

En amont, le raisonnement est celui de la science. La R&D pousse à l'innovation de rupture, plus exactement – et la nuance importe – à la « belle trouvaille », qui coïncide aussi avec le trou de gamme.

Le réseau de GMA se confronte à des dilemmes de l'action. S'il joue la proximité, il se coupe de la R&D – dont ce n'est pas, par construction, le cœur de métier. Pour autant il ne devient pas un relais des pays – car ses correspondants du réseau, les marketeurs, ne poussent pas non plus dans ce sens, et les directions des pays jouent l'autonomie.

S'il se place sur le trou de gamme, il satisfait davantage la logique de la R&D – quitte à se mettre dans ses mains. Il va aussi dans le sens de son réseau cognitif. En revanche, il s'éloigne des pays – dont ce n'est pas l'attente – et des marchés.

« Par exemple, on dit : il faut un herbicide maïs, mais qui soit flexible d'emploi, à usages multiples, avec des conditions de sélectivité par rapport aux cultures de tels pays, avec tel profil toxicologique, avec tel profil environnemental, avec tel dosage, avec telle contrainte de prix par kilo. Or tout cela est simple à faire là où Agro connaît

bien : fongicides pour la vigne, herbicides pour les céréales. On vend déjà dans ces secteurs, donc on est des champions pour segmenter le marché. Par contre, sur les trous, on ne sait rien ou pas grand-chose. C'est le cas des herbicides destinés à faciliter la culture du soja. Sur ce créneau, en effet, Agro n'a jamais été présent de manière commercialement significative. Ses cadres vivent sur des clichés. Ni les pays ni GMA ne connaissent le marché. Donc on cumule une liste de rêves : le plus bas prix du marché à la meilleure toxico au plus bas niveau !!! » (Directeur GMA).

La solution qui est privilégiée par GMA, avec l'appui tacite de la direction générale, est plutôt celle du trou de gamme. Le hors marché et l'inconnu l'attirent à eux, au besoin à son corps défendant. Pour remédier aux rêves et aux dérives, il dispose de deux faibles ressources. Il peut relâcher la logique de quasi-marché interne par le subventionnement des prix de cession. Il peut avoir recours à des ressources exceptionnelles : une filiale commerciale qui, pour des raisons stratégiques qui lui sont propres, veut disposer d'une innovation de rupture, le bricolage *ad hoc* d'un réseau transversal dont les racines plongent dans les pays et qui permet de combiner le raisonnement marketing et le raisonnement scientifique.

« J'ai trouvé en arrivant à GMA un projet de trou de gamme qui était à l'état de rêve. Personne ne connaissait le marché. Or je savais que, en Thaïlande, Agro avait un cadre qui venait d'un concurrent et qui connaissait ce marché. J'ai décidé de le réunir avec les types qui, en France et en Allemagne, s'occupent des secteurs que touche ce produit. Je les ai rassemblés pendant un jour, il y avait aussi des gens d'autres pays. Entre experts du marché et experts de la technique, avec moi et le chef chargé de produit à GMA, on a échangé. Le chercheur a dit : voici les familles de molécules que j'ai étudiées, et on peut s'attendre à telles caractéristiques. Les commerçants ont dit : voilà ce que le marché attend de nous. Le résultat a été une recommandation très différente de la proposition initiale » (directeur, GMA). Tout se passe comme si le prix des matières actives cédées par GMA, anciennes ou nouvelles, était fixé par les réseaux de vente des pays clés.

La discontinuité radicale, notamment cognitive, qui caractérise les liens entre les fonctions dans l'entreprise, affecte ainsi directement et durablement Agro.



Il existe deux représentations et modes d'interprétation du succès : celle que porte l'aval, soit l'innovation de proximité, et qui est faite de certitudes, celle que porte l'amont, soit l'innovation de rupture, et qui tolère l'incertitude. Pour les cadres d'Agro, elles sont perçues comme nécessairement antagonistes entre elles. L'une doit l'emporter sur l'autre. L'entreprise ne peut les porter les deux à la fois comme axes prioritaires de sa stratégie, même si, au bout du compte, les deux sont légitimes et nécessaires au quotidien.

D'autre part, tout se passe comme si le prix des matières actives cédées par GMA, anciennes ou nouvelles, était fixé largement par les réseaux de vente œuvrant dans les pays les plus importants en termes de volumes et de chiffre d'affaires, soit par l'aval. La logique du quasi-marché, dont on constate en même temps comment elle est appropriée et gauchie, bénéficie à l'acheteur, le vendeur faisant appel à des arrangements hybrides et opaques pour assurer son compte d'exploitation.

Enfin, le marketing stratégique est, au bout du compte, assumé par l'amont, plus exactement par la direction de la R&D. L'amont, soit la noblesse, sait ce qui est bon pour l'aval, soit la rotture. Il est le dépositaire du global face au local.

« Les objectifs de la R&D ? Il faut partir d'un constat : le marketing veut pour demain ce qu'on a découvert hier. Mon rôle, c'est de faire rêver les gens du marketing. Ah ! vous voulez un herbicide pour le Middle West américain ? Le voilà, ce sera le jackpot. Quand les patrons du marketing viennent me voir, c'est pour voir les progrès de la connaissance. Je les dépucelle sur les nouveaux produits » (directeur, R&D).

Une R&D perchée sur son Aventin, et guidée par une logique hors marché, sélectionne les solutions que les marketeurs auront ensuite pour tâche d'écouler, charge à ces derniers de tenir compte d'un facteur que la R&D leur concède volontiers : la concurrence. La commercialisation et les commerçants ne représentent pas des références pertinentes, ils se réduisent à être le bras séculier de la chaîne assurant l'écoulement de produits. Tout au plus doivent-ils se débrouiller à leur niveau pour ajuster à coup d'innovations de proximité les fluctuations conjoncturelles et tactiques que l'entreprise affronte localement. L'innovation de rupture procède de l'essence du stratégique. Elle énonce les destins qui comptent.

Elle grave l'histoire d'une entreprise. L'innovation de cousinage fournit les rustines aux pannes du système.

Le marché ressemble davantage à une construction mythique. Investie de la confiance du siège, la R&D est présumée savoir le cerner par son sens de l'intuition. C'est d'elle que découle la référence ultime de la performance. Le client, pour sa part, ne constitue pas une référence majeure. Il a le statut d'un acteur passif et de second rang. Les chercheurs en assurent le bien-être, au besoin malgré lui. Aux vendeurs de se débrouiller sur place pour écouler ce que l'amont dans sa sagesse aura conçu pour lui.

## Chapitre 5

# Le bricolage cognitif

Comment une direction générale rend-elle compatibles des logiques d'action qui sont hétérogènes, comme, par exemple, la recherche et la vente ? Comment fait-elle tenir ensemble des choix stratégiques qui paraissent contradictoires, comme, par exemple, l'exploitation d'un portefeuille de rentes et sa régénération ?

Le présent chapitre prend la mesure du travail de bricolage organisationnel que les directions des entreprises opèrent pour trouver de tels compromis. Plus précisément, il souligne la part prépondérante que joue le bricolage d'ordre cognitif. Les directions ressemblent à cet égard à des architectes qui modèlent des langages pour l'action, qui construisent de la complexité au sein de l'entreprise.

Les dirigeants sont souvent mal préparés, car peu aptes à bricoler, à improviser, à adopter des solutions hybrides, et à utiliser les essais et erreurs comme source d'apprentissage. Cependant, il ne s'agit pas de faire n'importe quoi n'importe comment n'importe quand : tout compromis n'est pas bon à prendre.

Construire des compromis ou de la complexité demeure une compétence peu reconnue par les sciences du management. Elle relèverait de la débrouillardise, de la « cuisine », de l'anecdotique, bref d'un genre ou d'un ensemble de gestes qui, s'ils sont pris pour acquis, ne mériteraient guère plus d'attention et d'honneur. Ce constat étonne quand on sait à quel point le succès de l'action se joue dans les interstices qui s'établissent au quotidien et sous la pression des circonstances entre l'orthodoxie des modèles et le réalisme des situations. Le dirigeant mobilise en effet deux registres à la fois :

- un registre théorique. Une politique d'entreprise, un modèle organisationnel, une décision ponctuelle véhiculent de manière généralement latente une vision des causalités, des voies et des moyens du succès futur pour l'entreprise. Ils se présentent comme des théories implicites en actes. Il sert de centre, il dit les normes qui rassemblent une périphérie (Shils 1975)
- un registre pragmatique. Le succès se mesurant a posteriori, il dépend de la capacité que le dirigeant manifeste lorsqu'il affronte des événements et des contextes dont il ne maîtrise pas pleinement le contenu et l'apparition, et qui représentent des contraintes pour lui et pour sa théorie.

Dans le cas de l'entreprise Agro, le savoir-faire de la direction générale se décline autour de trois soucis :

- comment faire partager une ambition stratégique par le renouvellement interne, donc adopter un modèle de type 1 ou organique
- de quelle manière assurer le court terme par une ambition d'exploitation de l'acquis, donc adopter des mesures et des compétences organisationnelles qui relèvent davantage du type 3 ou mercenarial
- quels compromis trouver qui, tout en rendant compatibles les deux positionnements ci-dessus, permettent à l'entreprise en même temps, d'une part au plan organisationnel, de ne pas oblitérer de façon irrémédiable ses capacités endogènes et, d'autre part au plan stratégique, de rester compétitive en exploitation et excellente en innovation

Dans le cas d'Agro, la direction générale part d'un modèle de type 1 ou organique, c'est-à-dire d'une configuration qui favorise le développement de capacités endogènes, notamment cognitives. Son défi est de dégager des marges de flexibilité qui permettent de faire en même temps ce que des stratégies et des conduites adossées au type 3 ou mercenarial savent prendre en charge, soit l'exploitation. Les solutions ad hoc qui sont formulées à Agro sont validées par la référence simultanée à deux impératifs :

- elles renforcent la capacité concurrentielle de l'entreprise,
- elles sont soutenables par le corps social de l'entreprise. Soutenable est entendu ici dans un sens large : les solutions sont à la fois acceptées et intelligibles par le

personnel qu'elles concernent. Soutenable signifie aussi qu'elles sont actées empiriquement, qu'elles se traduisent dans les comportements et à travers les critères qui fondent les décisions à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

## 1. DÉPASSER DES CONTRADICTIONS

Associer une ambition d'exploitation à une politique de régénération de type endogène exige beaucoup de savoir-faire, de doigté et d'attention. Cette démarche est certainement la moins facile à manager par une direction générale. En même temps, le processus endogène est le processus qui est le plus efficace pour les entreprises qui sont ni les plus petites ni leaders sur leur marché. Le travail du sommet consiste à rendre compatibles, jour après jour, trois types de contradictions.

### 1.1. Exploitation et régénération

La première contradiction oppose l'exploitation à la régénération.

Exploiter de manière intensive fournit les ressources financières pour régénérer l'entreprise. Cependant, de tels surplus ou profits, s'ils sont une condition nécessaire, ne sont pas suffisants par eux-mêmes. La régénération suppose aussi que l'entreprise qui dégage la rente exploitée soit régénérée de l'intérieur. Autrement dit, elle ne s'opère pas par l'extérieur. Deux politiques assez fréquemment utilisées illustrent cette régénération par l'externe. Une entreprise est abandonnée à son sort sinon fermée une fois les surplus écrémés, à l'exemple de la pratique du brûlage des terres agricoles en Afrique. Un second cas est celui de l'entreprise qui se régénère par l'acquisition de firmes tierces innovantes et moins riches, quitte à dissoudre ces dernières, à l'exemple du pillage par une tribu des biens produits par une tribu tierce.

Exploiter de façon intensive est chose aisée lorsque le centre ou le siège adopte un modèle organisationnel dont les traits principaux sont les suivants :

- les structures y sont simplifiées d'une manière poussée. Par exemple, il existe peu de niveaux hiérarchiques
- les personnes sont fortement substituables entre elles, grâce à un recours à des procédures normées et à des routines,

- une forte spécialisation existe entre les fonctions, des frontières marquées séparent les territoires internes, les responsabilités sont segmentées et définies de façon très précise, des procédures pointues et lourdes encadrent le contrôle et le reporting financier,
  - une faible importance est accordée à la coopération et à la solidarité horizontale
- Régénérer signifie pour sa part que l'on recrée ou que l'on transforme ce qui existe déjà pour en faire autre chose. Une telle approche exige donc que le centre fasse appel à une dynamique d'implication, de co-construction et de partage. Plus précisément, elle se traduit sur le plan organisationnel par :
- des structures relativement complexes. Cette complexité est le résultat de tâtonnements successifs, de redondances accumulées et d'erreurs confrontées. Elle offre un avantage décisif : elle permet qu'émergent des processus et que se multiplient des occasions de découverte,
  - une faible substituabilité des personnes. Elle facilite grandement l'émergence d'un capital cognitif commun. Or la régénération repose précisément sur des processus d'intuition, d'interprétation des signaux faibles et, donc, des complicités entre des individus et des groupes partageant un tel capital,
  - une polyvalence des expériences et des tâches. Cette polyvalence s'acquiert notamment à travers la mobilité interne des cadres entre fonctions et par l'édiction de frontières floues sinon poreuses entre juridictions et entre fonctions. Car trop de spécialisation tue la fertilisation croisée,
  - une forte importance accordée au collectif, à la socialisation et à la solidarité dans l'action.

Autrement dit, et sur le seul plan cognitif, la régénération s'appuie sur des systèmes cognitifs forts. Car eux seuls permettent la gestion de l'intangible, de ce qui est peu prévisible et tacite. L'exploitation pour sa part se contente de systèmes cognitifs pauvres et discontinus, qui privilégient les signaux forts.

## 1.2. Marché et hors marché

Une deuxième source de contradictions, dont la résolution opératoire incombe au sommet de l'entreprise, concerne le contenu, le traitement et la priorité accordée aux sphères respectives du marché et du hors marché au sein de l'organisation.

Sous l'appellation hors marché, on désigne le fait que certaines activités ou fonctions internalisées par l'entreprise ne sont pas traitées selon la même logique de rentabilité immédiate que d'autres. La direction générale accepte à leur propos une rentabilité plus lointaine, plus diffuse et plus incertaine. Le hors marché ainsi entendu ne signifie toutefois pas que ces activités ou ces fonctions ne se déploient pas sur le marché. Dans les économies contemporaines, et sauf exception rare, pratiquement tous les produits et tous les services se trouvent placés sur le marché en ce sens qu'ils sont contestables et remplaçables par d'autres produits et services ou qu'ils sont rejetables par le consommateur. Dès lors, parler de rente ne signifie pas que tel produit ou que tel service se situe hors marché, au sens radical du terme. Le fait désigne autre chose : la protection assurée contre la concurrence pendant une période de temps plus ou moins longue.

Une activité de marché, pour sa part, obéit à deux propriétés distinctives concrètes. Elle est soumise à une obligation de rentabilité. Et elle rend des comptes économiques dans le court terme. Ce type d'activité se situe en général dans des situations qui relèvent de paradigmes d'exploitation. C'est lui qui génère, le plus souvent, le profit et le surplus de l'entreprise à court terme.

Par contraste, une activité située hors marché est une activité dont le centre attend un retour dans le futur, à moyen terme au mieux, ou dont il espère tirer un bénéfice indirect, des surplus générés par effet de bande et pas nécessairement d'ordre économique immédiat. La régénération est typique de ce genre d'activité. Elle comporte une part qui peut être non négligeable de prise de risque. Par conséquent, elle est placée en incubation pour une durée plus ou moins longue, qui correspond au temps d'un projet, et qui lui permet d'échapper aux critères de mesure habituellement appliqués aux performances.

Les différences de nature entre les sphères du marché et du hors-marché sont majeures. Elles prennent plusieurs formes.

Le système organisationnel qui est généralement associé à une activité ainsi mise hors marché s'agence en interne selon des frontières assez précises et relativement floues. Par comparaison, les frontières qui structurent une activité de marché sont beaucoup plus fragmentées, séparées par des barrières hermétiques et réparties entre des juridictions plus formalisées.

D'autre part, la part de ce qui est de l'ordre du tacite, de ce qui relève de la nature de l'intangible, y est aussi beaucoup plus forte. Le hors-marché s'accompagne de communautés de langage pour l'action qui sont plus denses et plus fortes.

Enfin le travail en commun est moins régi par des corridors d'action étroits et formalisés par le centre. Il repose largement sur des échanges d'intuitions partagées. Plus que toute activité de marché, une activité relevant du hors marché fait appel à des mémoires collectives, mobilise des réseaux intérieurs et extérieurs à l'organisation.

### **1.3. Endogène et exogène**

Une troisième et dernière source de contradictions concerne la façon de gérer l'endogène et l'exogène.

L'exploitation et le hors marché partagent un point en commun. Leur traitement respectif relève en large partie d'un processus exogène. Cela se traduit d'abord par le fait que les performances sont mesurables et mesurées par référence à des critères qui sont simples, qui rendent compte du court terme sinon de l'instant d'une manière qui est peu équivoque et par des indicateurs explicites. Des procédures rôdées et des normes opératoires claires permettent de clarifier et de simplifier la vie organisationnelle. Par ailleurs, les personnes sont au moins en partie substituables les unes par les autres. Enfin l'identification est non équivoque de ce que sont les produits, les marchés et les marges dont l'organisation a la charge et la responsabilité.

Un tel univers ouvre la voie à la logique des bonnes pratiques, soit à l'importation et à l'adoption de schèmes d'interprétation et de comportements venus de l'extérieur. Bref, la complexité est réductible, et elle est réduite dans les faits. Plus exactement, la déconcentration permet de simplifier l'organisation. Car, pour une unité, pour une



fonction sinon pour un manager donné, les produits et les procédures relèvent de la sphère de l'exogène. En d'autres termes, les produits et les procédures ne résultent pas des efforts de régénération que ce manager, cette fonction ou cette unité aurait entrepris à son propre niveau. Tel est le cas lorsque des réseaux de vente ne maîtrisent ni la définition technique du produit qu'ils commercialisent ni la fonction de marketing qui assure la segmentation du marché et le positionnement de l'offre.

Par contraste, ce qui relève de l'endogène se plie beaucoup plus mal à ce genre de traitement. La génération interne de connaissances, leur diffusion et le partage d'expériences – et non pas la duplication de bonnes pratiques tierces – se coulent mal dans un moule organisationnel qui serait fait de frontières bien définies et de responsabilisations individuelles étroitement ciblées. Le monde de l'endogène a besoin de se déployer dans une continuité spatiale et temporelle.

Une telle exigence d'endogénéité paraît paradoxale dans la mesure où l'endogène est en charge de produire des discontinuités et des ruptures. En fait, la discontinuité naît de deux sources :

- elle est générée de façon exogène et brutale. Dans ce cas, l'univers de l'exploitation et du marché peut être discontinu dans la mesure où il n'est guère lié à une histoire et pas du tout à une imprégnation du produit ou de la clientèle. Des produits relativement continus et exogènes peuvent être liés à des équipes discontinues, à des successions rapides de mercenaires embauchés par l'entreprise.
- elle est provoquée de façon endogène et parfois incrémentale. Dans ce cas, des produits en transformation continue, caractérisés par des ajustements perpétuels, demandent pour leur part qu'existe de la continuité organisationnelle et interprétative.

S'agissant de la fonction de recherche dans l'entreprise, l'endogène pose ainsi une question redoutable à traiter : celle du type de paradigme dans laquelle elle se situe. De façon relativement fréquente, la R&D se positionne dans une logique hors marché. Porteuse d'innovation, elle se voit confiée de façon quasi monopolistique la clé d'une régénération de l'entreprise. Or son degré d'endogénéité et son mode de fonctionnement réel dépendent très largement de la mission que le centre lui confie.

S'agit-il pour la R&D d'inventer ou s'agit-il pour elle d'innover ? Selon l'axe choisi en la matière, les conséquences pour l'action et la vigilance du centre ne sont pas du tout identiques.

La recherche qui consiste à recombinaison et à améliorer ce qui existe déjà, tout comme celle qui consiste à appliquer des principes scientifiques déjà identifiés, relève souvent de l'activité de bricolage. Cette recherche, qu'on appellera une recherche d'innovation, se caractérise par le fait que l'absence d'inconnu rend plus aisé le dialogue de proximité entre les différentes parties de l'entreprise, y compris avec celles qui n'appartiennent pas à l'univers stricto sensu de la recherche. Une conséquence en découle.

Pour une partie relativement importante, l'innovation ainsi entendue s'accommode parfaitement d'un positionnement sur le hors marché et dans un espace de continuité. En effet, elle produit une discontinuité limitée puisque, pour l'essentiel, elle est de nature incrémentale. Ce sont ce statut de bricolage et son corollaire, une orientation tournée vers l'incrémental, qui lui donnent un aspect intangible. Pour se déployer, ce type d'innovation exige que préexiste de la continuité. En effet l'innovation par bricolage endogène offre à l'entreprise un avantage compétitif d'une nature exceptionnelle. Sa nature largement intangible s'avère en pratique être difficilement reproductible par des tiers et donc inimitable par la concurrence. C'est parce qu'elle est liée à l'ensemble de l'entreprise, à une connaissance partagée et à une expérience tacite collective, qu'elle offre des rentes appréciables. Or ces rentes invisibles et intangibles n'ont guère besoin d'être protégées à l'aide de barrières juridiques. Ce type de recherche est donc au final en grande partie endogène dans la mesure où le bricolage, le recours au *me too* par exemple, la connecte avec la stratégie de l'entreprise, donc avec le marché.

Pour sa part, la recherche de nature scientifique qui est tournée vers l'invention, soit celle qui est peu ou pas reliée à ce qui existe déjà, est située hors marché. Elle est ainsi largement exogène. L'histoire, les contingences et même, dans certains cas, les marchés sur lesquels se situe l'entreprise lui sont largement étrangers. Elle est détachée de ce qui fait la spécificité de l'organisation qui l'abrite et la nourrit financièrement. Les inventeurs et les chercheurs appartiennent à des réseaux

humains et à des communautés professionnelles qui débordent largement l'entreprise et dont l'épicentre lui est étranger. L'activité d'invention est au final relativement difficile à protéger des convoitises de tiers pillards et des imitations de la concurrence. Les résultats, produits et paradigmes scientifiques sont tangibles dès lors qu'ils sont publiés et donc plus mal défendables. Exogène, l'invention court aussi le risque que l'entreprise qui la finance ne se l'approprie pas ou guère, qu'elle reste paradoxalement l'affaire des seuls chercheurs et laboratoires qui l'ont engendrée.

#### **1.4. Concilier les grands écarts**

La tâche d'une direction générale comme celle d'Agro est de concilier du mieux ces grands écarts qu'elle le peut.

Plus précisément, deux gestes indissociables constituent le défi du centre :

- il doit générer à la fois du hors marché et du marché, de l'exogène et de l'endogène, de l'innovation et de l'invention, dans des proportions certes variables selon les circonstances. L'entreprise doit être capable d'exploiter sa rente, ses actifs, pour produire des surplus.
- il doit les gérer, c'est-à-dire trouver des compromis toujours changeants de manière à éviter d'être le prisonnier de contradictions trop radicales. L'entreprise qui se consacre à l'exploitation doit aussi se mettre en ordre de bataille pour assurer sa régénération.

On peut imaginer un scénario qui verrait la régénération être assurée d'une manière externe, et non pas de l'intérieur de l'entreprise. C'est ce qui se passerait si elle revendait ce qui devient banalisé et si elle achetait à l'extérieur ses nouveaux actifs et ses nouveaux produits. Dans un cas de figure de telle sorte, la direction générale ressemble à un gestionnaire d'un portefeuille financier. Elle ne remplit qu'un éventail fort limité de fonctions. Elle fait figure de banquier d'affaires ou d'actionnaire qui est fort indépendant des produits que l'entreprise qu'il possède fabrique, des personnes qui la composent et de l'organisation qui la structure en actes et en connaissance. La direction générale ne régénère pas son champ, elle va en cultiver un autre si elle peut s'en emparer.

La direction générale d'Agro agit autrement. Elle place sous la logique de marché tout ce qu'elle gère à des fins d'exploitation. Cependant elle conserve du hors marché, soit parce que cette part sert de source d'externalité positive, soit parce que le hors marché est porteur de régénération (dans ce deuxième cas, il y a aussi largement une externalité).

L'art et la compétence du sommet renvoient à sa capacité à doser et à combiner, de manière évolutive selon les besoins de la cause stratégique de l'entreprise, les ingrédients de l'exogène et de l'endogène, la place affectée à la continuité et à la discontinuité. Cette chimie fine intègre aussi le fait que les formulations retenues soient supportables par les personnes et par les finances de l'entreprise.

Le défi de la complexité et de l'hybridation de l'organisation interne de l'entreprise est constamment posé. Il se déploie aussi sur plusieurs registres. Ainsi la direction générale d'Agro souhaite éviter les traumatismes profonds et durables en assurant son propre développement et sa propre survie à terme dans l'intégrité. Or cette politique n'est ni évidente à concevoir ni aisée à assurer. Car les différents paradigmes de gestion qui sont mobilisables font appel à des références, à des principes et à des cultures qui ne sont pas les mêmes.

Dès que l'on s'éloigne quelque peu d'une conception de la fonction de direction générale qui refuse la caricature et qui déborde le court terme des cycles annuels sinon trimestriels, le type d'horizon que le centre se donne, sa capacité à piloter des systèmes hybrides, le maillage des hommes et des produits qu'il aide à faire naître dans l'entreprise, deviennent des paramètres qui reprennent tous leurs droits.

## 2. PRINCIPES ET DÉROGATIONS

Le centre d'une organisation dispose de deux moyens principaux d'intervention directe sur les affaires de la périphérie :

- énoncer des prescriptions cognitives, morales et comportementales pour l'action qui sont censées avoir une portée générale et donner lieu à un usage stable. Ils prennent des formes diverses, qui vont de la formulation de corridors pour l'action - par exemple, des structures formelles ou des procédures

opératoires – à la dissémination de croyances – par exemple, des visions de destin commun ou de devenirs souhaitables.

- intervenir de façon discrétionnaire d'une manière ad hoc. Face à des circonstances qu'il juge particulières, le centre utilise son arbitraire, quitte à s'affranchir de principes préexistants et qu'il avait peut-être lui-même énoncés par ailleurs.

## 2.1. Le gouvernement par les principes

Un manuel de principes énonce en plus de 50 pages les devoirs et les responsabilités des diverses unités et fonctions de l'entreprise, y compris du siège (voir annexe 3). C'est ainsi que la direction générale est définie comme un échelon exclusivement voué à exercer des fonctions qui sont appelées des fonctions souveraines. Plus précisément, elles couvrent quatre tâches :

- formuler des stratégies,
- élaborer des systèmes d'audit et de contrôle,
- choisir des indicateurs de performance,
- sélectionner et nommer les dirigeants des unités opérationnelles.

C'est au siège qu'incombe la responsabilité exclusive sur un domaine dès lors que ce dernier est classé comme étant de nature souveraine. Le PDG n'a pas à déléguer en la matière, ce qui n'exclut pas qu'il consulte ou fasse participer les unités placées sous lui.

En traçant ainsi un partage non équivoque des aires de compétences et en attribuant au siège un monopole sur certaines d'entre elles, Albert espère donner un contenu à la décentralisation. Car il estime que, pour qu'une décentralisation soit effective et respectée tant par le centre que par la périphérie, il est indispensable de fixer des frontières nettes et claires entre les juridictions respectives du siège et des unités opérationnelles.

Par ailleurs, la direction générale martèle des slogans et des codes moraux de conduite en direction de ses cadres. « La décentralisation qui serait abordée sans le contrepoint de valeurs comme la sécurité ou le respect pour les hommes ne peut pas réussir. Sinon je n'aurais des managers qui ne croiraient qu'aux chiffres, à la

performance quantitative individuellement cernable. Fournir des résultats ? Oui mais pas à n'importe quel prix ! Prenez des gens qui dégagent à leur niveau de fortes performances mais qui se moquent de nos valeurs dans leur comportement et dans leur style de décision : ils ne doivent pas rester chez nous ». Albert privilégie avec constance l'importance de thèmes comme la recherche de la sécurité ou le respect des individus par le management. « Le management par l'humain, j'y crois... on ne pilote les autres que si soi-même on est crédible sur les critères que l'on fixe aux autres. C'est ma condition pour agir » (directeur général)

Sur un autre registre de principes, Albert énonce qu'il faut laisser en place pendant cinq ans au moins en place un directeur de centre de profit avant de le muter à un autre poste. Il espère que leurs responsables auront ainsi à cœur de ne pas se concentrer sur la seule réalisation de leur objectif de performance économique (mesuré en termes d'EVA) et qu'ils ne caleront pas leurs choix sur la seule rentabilité à l'horizon d'un an, mais qu'ils se sentiront aussi dépositaires chacun de la réussite à moyen terme. En revanche, ils accepteront de lancer des initiatives et de prendre en charge des coûts de développement, de formulation et d'homologation, ces démarches et ces coûts reflétant des choix dont l'horizon de débouché et de rentabilité économique se situe à trois ou quatre années.

Agro illustre un cas de figure beaucoup plus général dans les entreprises. Le sommet articule sa spécificité face au reste de l'entreprise en se construisant un domaine réservé. S'agissant d'Agro, il comprend trois composantes majeures.

Sa direction générale est la seule légitime pour tracer la voie de l'avenir qui sera celle de la communauté. Elle est stratège. Plus précisément, elle formule et propage des visions du devenir, lâches ou détaillées, argumentées ou émotionnelles.

D'autre part, elle seule énonce les valeurs que la communauté doit respecter. Elle élabore des codes de conduite afin de civiliser les personnels. Dans une approche de management organisationnel basé sur la quasi-markétisation des interactions internes, le recours aux valeurs renforce l'intégration entre, d'une part, les choix opérationnels faits par chaque unité décentralisée et, d'autre part, la volonté stratégique de l'entreprise qu'exprime le sommet.

Enfin c'est elle, et elle seule, qui écrit la constitution de la communauté. Les règles et les procédures servant à coordonner entre elles les parties d'un ensemble et à conditionner les références des choix singuliers sont formulées par lui. D'où le suivi exclusif qu'assure le siège des modifications d'organigrammes, des descriptions de postes des deux premières lignes de commandement et de l'approbation des techniques de mesure des performances.

Albert, par exemple, ne croit ni aux vertus du flou ni aux avantages du recouvrement. « Des frontières mal tracées dans mon entreprise font partir à la trappe le souci du long terme... il faut donc avoir de bonnes règles, c'est-à-dire qui sont claires et acceptées, deux conditions essentielles ». Par conséquent, le siège doit tracer de façon non équivoque les frontières des territoires entre le centre et la périphérie. Il fait de ce travail son affaire exclusive, sous le prétexte que les unités ne doivent pas être entraînées à faire « n'importe quoi » à leur niveau et à s'affranchir par elles-mêmes des principes que le siège leur demande de respecter. Le siège écrit la constitution dont il fait partie.

## **2.2. Gouverner par dérogation**

Le recours par les directions générales au binôme que constituent les principes généraux et les dérogations discrétionnaires est d'un usage courant dans la vie quotidienne de nombreuses entreprises. Des écarts sinon des violations de principes sont commis par les dominants par rapport aux principes qu'ils imposent par ailleurs.

Le bricolage est-il le reflet de pathologies ? Il s'expliquerait par des attributs liés à la personnalité de qui occupe une responsabilité de direction. Leur comportement erratique renverrait à des troubles psychologiques profonds qu'aggraverait leur mépris pour les bonnes recettes du management orthodoxe. Or l'irrationalité comportementale n'est pas la plus plausible des raisons. Ces actes et non actes du siège prennent sens si on les réfère à une série de contraintes contextuelles qu'il doit affronter. Ces pratiques sont assez courantes dans des entreprises dont les ambitions stratégiques relèvent du registre de l'innovation endogène et qui, en même temps, ne sont pas régies par un modèle organisationnel de type 1 ou organique.

Une illustration en est donnée par Agro. L'histoire personnelle de son PDG, Albert, est certes spécifique. Mais les facettes de son activité ressemblent à celles qui vivent beaucoup de sièges. En ce sens, le cas est exemplaire. Le constituant respecte sa propre constitution, mais jusqu'à un certain point. Il est conduit à s'en affranchir pour des raisons d'opportunité pragmatique, à titre dérogatoire ou pour des raisons d'urgence présumée.

Albert, par exemple, est relativement coutumier du fait de déplacer le curseur qui sépare le marché du hors marché, le long terme du court terme, le continu du discontinu, la sphère centralisée de la sphère décentralisée. Car il doit assurer des dynamiques de conciliation entre l'univers des principes et le traitement des problèmes, entre le contrôle de conformité et l'efficacité des choix réels opérés par les unités, entre l'égoïsme et l'altruisme, entre le local et le global. Quelques exemples de principes et de leur contournement illustrent le propos.

Le siège d'Agro se présente comme un organe très restreint. Il regroupe moins de cent salariés. Albert dispose donc de très peu de services et de collaborateurs directement et exclusivement rattachés à sa juridiction. En fait, pour l'essentiel, Albert s'appuie sur une garde rapprochée et informelle de conseillers et de relais. Elle est formée notamment de trois cadres dirigeants qui dirigent par ailleurs des unités opérationnelles et qui sont des anciens de la maison, dont le directeur de la R et D et le directeur de la production industrielle. Il les investit de sa confiance et les associe étroitement à son mode de pilotage de l'entreprise. Existe ainsi un « centre », le PDG et son réseau personnel, qui apparaît comme relativement stable à travers l'épreuve des faits et des ans.

Un événement illustre la solidité de ce mode de gouvernement. Après un peu plus de quatre années passées à la tête de la seule filiale Agro, Albert est promu, dans le cadre du groupe pharmaceutique et chimique qui la possède, à un nouveau poste : diriger le secteur des filiales qui travaille dans le domaine de la santé animale et végétale. Créé à cette occasion, ce poste a la charge de superviser stratégiquement trois filiales du groupe, dont Agro, et qui restent par ailleurs des entités séparées. Un remplaçant est nommé au poste de directeur général d'Agro qu'occupait jusque-là Albert, ce dernier étant président du conseil d'administration d'Agro par la



présidence du groupe propriétaire. Albert quitte donc son bureau situé dans une grande métropole régionale française et monte à Paris, chez les propriétaires, soit dans un tout autre monde. Or Albert va prendre quelques mesures qui sont dérogoires par rapport aux principes constitutifs qui régissent Agro.

Il garde ainsi un bureau au siège d'Agro, dans la métropole régionale, bureau qu'il vient occuper un jour par semaine. Par ailleurs, il prend une mesure à l'égard de son successeur dont lui-même était exempté. En effet, il se donne en tant que président du conseil d'administration un droit de regard sur les investissements et les désinvestissements opérés par ses unités commerciales et industrielles, son successeur disposant d'une liberté de choix dans le cadre d'une enveloppe de 15 millions d'euros. Enfin, Albert emmène avec lui sa garde rapprochée sans que celle-ci cesse ses activités dans Agro. Ainsi le directeur de la R&D passe à temps partiel au secteur comme chargé de la politique scientifique du nouveau secteur – décliner la stratégie d'innovation à 10 ans – en même temps qu'il garde des fonctions dans Agro même – développer des matières actives dans un horizon à plus court terme et manager les équipes de chercheurs. Une part de sa rémunération, y compris son intéressement aux résultats, est payée par Agro. L'autre cadre qui rejoint le secteur avait pendant quatre ans été le directeur industriel d'Agro. Dorénavant, il assurera la supervision de la fonction industrielle des trois filiales du secteur.

Ces doubles affiliations contribuent certes à border l'autonomie du successeur d'Albert à la tête d'Agro. Ainsi le directeur de la R&D du secteur contrôle de façon hégémonique ses services dans la filiale. Car il a été le patron scientifique incontournable dans Agro depuis plus de quinze années. Ces doubles casquettes prennent quelque peu le contre-pied de la décentralisation prônée par ailleurs par Albert. Pourtant ce dernier espère tirer de ce montage des incitations à une vision plus collectivement partagée de la stratégie et des choix, à une démultiplication plus rapide des ambitions de l'entreprise vers la base.

Albert dit ne pas vouloir que le siège se coupe des unités opérationnelles et des filiales ni celles-ci du siège, alors même que lui-même veillait dans sa fonction de directeur général d'Agro à cultiver la distance. « Mon nouveau secteur ne sera pas qu'un holding. S'il supervise et que les filiales gèrent, bref si les domaines sont

structurellement distincts, il faut contradictoirement créer des passerelles à travers les hommes. Ainsi, mon secteur prend en charge 100 % du salaire des patrons des trois filiales parce que cela crée le sentiment pour eux d'appartenir au secteur. Je veux rendre les cadres exogènes par rapport à l'unité qu'ils dirigent et endogènes par rapport au secteur ou à la communauté plus large dont ils sont membres. »

Albert cherche aussi à renforcer la coordination entre les choix qu'opèrent les fonctions aval et les fonctions amont au sein d'Agro, filiale qui est la plus importante des trois placées sous sa responsabilité. En effet, la R&D et le marketing entretiennent des relations d'évitement mutuel. Leurs cadres supérieurs et moyens respectifs refusent largement au quotidien d'intégrer les exigences ou les logiques de leurs partenaires. Faute d'une transversalité directe jugée suffisante, Albert comme président se donne ainsi un accès direct aux deux leviers internes de sa stratégie en cooptant auprès de lui deux de leurs responsables opérationnels. Le haut construit de la complexité organisationnelle dans l'espoir de disposer d'un substitut aux carences de la coopération horizontale à la base.

Un cas de figure assez courant émerge ainsi à Agro. Il consiste pour le sommet à se donner les moyens formels ou informels de suivre de plus près les affaires de telle filiale ou de telle unité, soit parce qu'elle fait problème, soit parce qu'elle est la plus stratégique. Son mécanisme y est assez sophistiqué. Dans d'autres entreprises, il est souvent plus simple, non affiché, et, dans sa forme la plus rustique, assuré par le fait que le PDG nomme à la tête de l'activité ciblée un collaborateur qu'il aura plus personnellement choisi, qui aura son oreille, qui sera plus protégé ou au contraire plus mis sous observation que ses collègues. Au sein d'Agro, la discrimination qui s'accroît entre pairs hiérarchiques, soit entre les directeurs d'activités, ceux de la R&D et de la production industrielle, traduit un pilotage des affaires qui fonctionne par amendement des principes de décentralisation et de quasi-marché interne.

### 3. COMPROMIS OU TRANSGRESSION ?

Albert, homme imprégné d'exigences morales et civiques strictes, n'hésite pas, par instants, à s'écarter voir à enfreindre les principes qu'il prône. Reste à faire admettre ces écarts ou ces ajustements comme des faits légitimes sans que les unités

opérationnelles ne perdent foi et ne s'écartent à leur tour, en tout cas de façon exagérée, des principes.

Une situation intéressante à observer concerne la fonction d'achat.

Alors qu'Albert prône plus généralement une décentralisation poussée, il est conduit à coordonner lui-même les achats de matières premières. Les raisons invoquées en sont une baisse des coûts par effet de volume, mais aussi et surtout des filiales qui n'intègrent dans leurs propres choix des critères compatibles avec les objectifs stratégiques énoncés par le siège (maintien du plan de charge des usines d'Agro, refus de mesures de licenciement du personnel, évitement d'achats auprès de fournisseurs pouvant par ailleurs être des concurrents, etc.). Certes, Albert pourrait se contenter de taper du poing sur la table et de jouer sur le registre de la discipline. Or il agit autrement. Il préfère en la matière et dans les faits trouver un compromis. Sans mettre entre parenthèses le principe affiché de centralisation en la matière, il négocie explicitement un accord. Agro maintiendra une délégation large de la fonction d'achat aux filiales commerciales en contrepartie du soutien tangible et durable de leurs patrons à la réalisation de la stratégie d'innovation et de renouvellement endogènes voulue par le siège.

La gestion des ressources humaines constitue un autre registre sur lequel le siège est confronté à la mise en compatibilité des principes et des réalités.

À Agro, les ressources humaines sont gérées de fait selon une logique centrifuge. Certes, il existe une direction centrale qui exerce la responsabilité formelle d'énoncer des cadres et des objectifs aux filiales. Pourtant elle peine à assurer la plénitude de son service, alors même qu'elle est censée fournir ses prestations aux unités opérationnelles selon un principe de relation de marché entre un fournisseur et un client. Les unités rechignent en effet à accepter une coordination sinon une simple assistance technique par le service du siège sinon par les services d'autres unités. En pratique, elles s'appuient sur des ressources informelles tels que les réseaux personnels pour identifier et sélectionner au choix des candidats pris dans d'autres unités de la maison. Il existe certes un marché interne du travail qui assure un minimum de mobilité horizontale. Mais ce marché n'est pas formalisé, n'est pas transparent et ne mobilise pas des critères communs.

Les transactions singulières et dérogatoires sont le fruit des circonstances. Est ainsi contredit un principe affiché par Albert qui est celui d'une autonomie maximale dans le cadre de critères explicites comme la transparence ou la cohérence des carrières des cadres. Si les contextes de jeu politique dans lesquels s'inscrivent les domaines souverains du centre varient sensiblement de l'un à l'autre, dans tous les cas de figure, le centre ne peut pas s'affranchir de prendre en compte leur existence. Les phénomènes de pouvoir peuvent dans certains cas pousser le centre à composer fortement. Le souverain règne mais ne gouverne pas par décret. Face à une organisation qui reste centrifuge, qui peine à se faire civiliser selon un modèle organisationnel de type 1, et qui tarde à s'engager résolument dans une stratégie de renouvellement calée sur le moyen terme, les principes ne suffisent pas. En même temps, le court terme fait pression.

S'agissant des ressources humaines, le siège adopte au final une pratique qui est similaire à celle qu'adoptent les dirigeants des unités opérationnelles et qui est dérogatoire par rapport aux principes qu'Albert édicte. Ce dernier se garde un domaine réservé qu'il gère sans l'appui de personne. Il fait du choix de ses collaborateurs directs (n-1) et même des collaborateurs du deuxième cercle (n-2) une affaire personnelle sinon exclusive. Il les sélectionne en fonction de critères discrétionnaires. Les uns sont peu palpables et invoquent des facteurs de confiance mutuelle et de loyauté interpersonnelle. D'autres privilégient la familiarité interpersonnelle antérieure. En fait, à travers des principes de filiation, il se dote d'un noyau de liens axé sur du *common knowledge*.

Le positionnement adopté par le siège par rapport aux unités opérationnelles se comprend pour partie par référence au type d'actionnariat qui contrôle l'entreprise. Dans le cas d'une filiale comme Agro qui est contrôlée par un groupe, le rapport de subordination que sa direction générale entretient avec son propriétaire affecte fort directement le rapport de domination que cette même direction met en œuvre face à ses propres subordonnés. S'agissant de la manière dont l'ajustement entre les principes et les réalités est opéré, le fait est patent. La marge de manœuvre discrétionnaire compte énormément pour le siège.

Ainsi Albert bénéficie de l'accès direct au président-directeur général du groupe pharmaceutique et chimique et de sa confiance personnelle. C'est d'ailleurs ce dernier qui l'a nommé successivement comme directeur général d'Agro et comme patron du secteur. Albert se pense donc disposer ainsi d'une certaine liberté par rapport au reste de l'état-major du groupe. « C'est une boutade, mais à peine : mon président a un seul droit sur moi, celui de me licencier. ».

Par ailleurs, le fait qu'il prenne, par directeur interposé, le contrôle des services et de la conduite de la politique de R&D pour en faire son domaine réservé, n'est pas neutre. Une appropriation exclusive et directe, au besoin mâtinée d'une forte dose de choix discrétionnaire en matière de domaines de recherche et d'allocation de crédit, permet au siège d'acquiescer de l'autonomie à la fois face au groupe multinational qui est le propriétaire d'Agro et face aux unités opérationnelles au sein d'Agro.

Car la R&D fournit des opportunités pour essayer de contrebalancer les conséquences de la myopie que manifestent les filiales commerciales. Celles-ci en effet se montrent spontanément orientées par la seule logique d'exploitation à court terme. Le siège s'appuie sur la R&D pour faire triompher au sein d'Agro, par-dessus la tête des unités trop préoccupées par l'exploitation, une dynamique du long terme et de l'innovation. Les nouvelles molécules comme leviers d'action et l'horizon à moyen terme de la science comme stimulant cognitif en sont les vecteurs de propagation.

En protégeant ainsi la R&D, Albert se dote par ailleurs d'une source de légitimité dans un domaine dont il est perçu a priori comme peu familier. Lui-même est agrochimiste de formation, alors que les chercheurs sont des chimistes et des biologistes. Il peut espérer, enfin, se démarquer de l'ombre de son prédécesseur à la tête d'Agro. Car ce dernier est maintenant un adjoint direct du PDG du groupe et s'occupe de politique technologique et scientifique à long terme. En ayant sa propre doctrine, Albert espère renforcer sa propre légitimité. Faut-il, par exemple, qu'Agro garde une présence forte dans la chimie ? Faut-il donner la priorité aux biotechnologies ? Comment assurer la protection des plantes à l'horizon de 2010 ? Le fait que le responsable de la R&D d'Agro - « quelqu'un qui a du pouvoir et qu'on

écoute dans le groupe » – ait été coopté par Albert dans sa propre garde rapprochée devient un atout substantiel.

Un volet essentiel de la manière dont s'exerce la fonction de direction générale réside dans la façon dont son titulaire structure au quotidien ses relations avec les unités opérationnelles. Cette façon, elle aussi, n'est pas sans avoir des conséquences sur les arbitrages et sur l'application des principes.

Albert privilégie les contacts directs. En jargon de management, il utilise la technique du *wandering around*. Il consacre une partie significative de son temps à visiter les nombreux sites, unités et cadres supérieurs de son entreprise répartis à travers la planète. Plus de la moitié de son temps est allouée à de telles activités. Il demande à ses collaborateurs de pratiquer de la même façon.

Albert est donc souvent sur la route, hors de ses bureaux. Par contraste, les réunions formelles regroupant en un même lieu et en un même temps autour de la direction générale l'ensemble de sa première ligne de subordonnés sont beaucoup moins utiles, car plus routinières et superficielles dans les échanges et les engagements réciproques. Par ailleurs la direction générale ne traite pas son niveau n-1 comme un interlocuteur prioritaire et privilégié, comme un démultiplicateur exclusif vers la périphérie. Albert opère à travers des relais autres et multiples. Son dispositif est à géométrie variable : grandes messes occasionnelles avec les cadres, rencontres en direct avec des échelons de rang intermédiaire, etc. Le sommet, personnalisé par son titulaire, à la fois se met en recul face à ses cadres de premier et de second rang et se montre aisément accessible à tout le monde.

Les responsables opérationnels vivent la relation au siège d'une manière particulière.

Personne ou presque ne conteste la personne d'Albert. Il rallie une spectaculaire adhésion émotionnelle de la part des unités de service et des unités opérationnelles. Des qualités exceptionnelles lui sont attribuées et imputées, d'écoute, de bon sens, de vision, d'influence sur le cours des choses et, surtout, de dynamisation des hommes. « Il est mon ami personnel... je me défonce pour lui, pas pour Agro » (directeur de pays). Il est érigé en rempart face aux événements adverses. Il agit comme

facilitateur, il fournit un contrepoint aux lourdeurs administratives. Autrement dit, le centre investit la personne qui l'incarne de légitimité charismatique.

Le centre devient aussi le recours pour la solution de problèmes opérationnels singuliers. Le siège apparaît comme un échelon facile d'accès et attentif lorsque tel responsable éprouve un problème qu'il considère comme insoluble à son niveau et qu'il en attribue la raison à telle autre unité, ou lorsqu'il souhaite faire entendre une cause qui lui est propre et que son supérieur immédiat ne prendrait pas en considération. Albert fournit un recours que l'on mobilise lorsque les partenaires n'offrent pas d'alternative acceptable.

La magistrature de la direction générale fabrique du collectif et de l'intégration par la bande. Car aux yeux des cadres de l'entreprise, il va de soi que le rôle du centre se situe dans l'ordre du singulier, de l'anormal, du cas par cas, non pas dans celui de responsable de la constitution stratégique, d'architecte du modèle économique et du modèle organisationnel de l'entreprise. Une différence est établie entre la personne d'Albert et le système mis en place par lui. Les « barons » qui dirigent les grandes filiales commerciales critiquent ouvertement les principes stratégiques et organisationnels affichés par Albert, tout en se déclarant par ailleurs séduits par ses compétences personnelles et par son charisme. De leur patron, ils attendent d'abord et avant tout un positionnement : qu'il se comporte en dernier recours, en arbitre, non pas en chef de meute ou en patron interventionniste.

Ainsi en est-il à propos du climat de forte hostilité que suscite la R&D. Alors que celle-ci est censée porter la stratégie de rupture voulue par la direction générale et que son responsable est endossé de la confiance personnelle et affichée d'Albert, elle fait l'objet de rejets et dénigrements persistants quant à son efficacité et quant aux privilèges dont elle serait la bénéficiaire (ressources financières, le fait d'échapper aux critères de l'EVA etc.). Tel directeur de grand pays n'hésite pas à rédiger un mémorandum polémique contre la R&D, avec le ferme espoir que le « grand patron » saura trancher.

#### 4. LES EFFETS PARADOXAUX

La direction générale tire sa légitimité d'un paradoxe.

En effet, elle veut faire évoluer profondément l'entreprise en la poussant à quitter un modèle de type 2 ou autarcique et en vue de la transformer en une organisation de type 1 ou organique. Or sa légitimité aux yeux des services découle de ce qu'il partage des traits communs au reste de l'entreprise : une organisation et un positionnement de type 2. Lorsque la direction s'écarte des principes et qu'elle épouse la sensibilité culturelle et les façons de faire qui se développent au milieu et en bas, il s'enclenche un phénomène paradoxal. Plus elle se montre discrétionnaire, plus il en résulte une impression de familiarité aux échelons subordonnés, plus ils en décodent facilement les contenus. Autrement dit, le gouvernement par la dérogation et par l'état d'exception que pratique le siège devient le socle considéré comme normal par les services, notamment par les plus puissants d'entre eux : la R&D, les filiales commerciales. La direction générale finit par devoir adopter un mode de commandement qui est proche de celui dont les services opérationnels font usage dans la gestion de la verticalité relationnelle.

L'absence de langages partagés entre le haut et le bas explique largement le phénomène.

Une enquête menée sur un échantillon représentatif de 60 cadres d'Agro appartenant aux niveaux hiérarchiques n-3 à n-5 montre que l'appui du chef est tenu par principe pour acquis par avance (Burt, Hogarth et Michaud, 2000). Par contraste, le soutien que l'individu obtient d'autres personnes situées dans d'autres fonctions et lignes hiérarchiques que la sienne ne le serait pas du tout. Il doit être négocié à chaque fois. Il constitue donc une source permanente d'incertitude.

Comparée à la transversalité, aux rapports dans le plan horizontal, la hiérarchie - le plan des rapports verticaux - apparaît donc étant comme plus fiable et beaucoup moins fragile. L'interaction et l'interdépendance latérales sont investies sur un mode retenu, sélectif et temporaire. La coordination horizontale peine à se développer. Quant aux clubs ou réseaux créés autour d'objets techniques, administratifs ou commerciaux, dont les principes portés par le siège définissent qu'ils sont communs à diverses fonctions et qu'ils regroupent des représentants d'unités variées, leur impact, sans être négligeable, demeure discret. Indéniablement, au jour le jour, c'est



bien la relation verticale, porté par la pyramide de l'autorité hiérarchique, qui sert d'ancrage principal.

Plus précisément, et pour les cadres, c'est son chef immédiatement supérieur est la personne qui compte le plus pour lui. En même temps, il compte à l'intérieur de limites étroitement balisées. La relation est une relation personnelle entre deux individus, non pas entre deux positions ou deux rôles. Par contraste, le groupe fonctionnel des pairs ou la nature des problèmes de travail constituent des références de second rang. Par ailleurs, les interactions ne sont pas nécessairement fréquentes. Il n'est pas besoin de se voir beaucoup pour espérer compter sur l'autre. La verticalité marque d'abord un contrat de confiance mutuel entre le chef et le subordonné à l'intérieur duquel chacun se débrouille seul le plus possible. L'infraction consiste à mettre son interlocuteur en porte-à-faux dans sa propre sphère par les conséquences des actes que l'on est conduit soi-même à adopter. Communiquer de l'information, élaborer un esprit de groupe, partager des idées, fondent peu la verticalité en soi. En revanche, l'obligation de soutien mutuel en cas de difficulté importe.

Les réseaux sociaux que mobilisent les cadres d'Agro sont ancrés dans des relations d'affinités à base d'interconnaissance entre des personnes. Par comparaison, les situations de travail ne fournissent pas un levier pour construire un réseau spécifique et ad hoc. Le capital social est donc la propriété de l'individu, non pas de la tâche, de l'unité de rattachement ou de la fonction exercée. Lorsqu'un cadre change de fonction, d'unité ou de position hiérarchique, il emporte son réseau avec lui. En revanche, il ne peut espérer l'enrichir ou le remodeler par la suite que de façon marginale. Les contraintes et ressources relationnelles du moment se gèrent par le biais d'une ressource majeure : les expériences acquises dans le passé.

De telles observations expliquent la prime que fournit l'ancienneté. Agro connaît une ancienneté moyenne des cadres qui dépasse vingt ans. La performance individuelle joue un faible rôle : 78 % de la variance des salaires est prédite par la combinaison du rang et de l'âge des personnes, celle-ci corrélant avec la vitesse de promotion.

Albert ne remet pas grand - chose en cause à travers sa politique des cadres. Il bouscule certes quelque peu leurs rémunérations via l'adoption du critère d'EVA en

réintroduisant une différenciation par les performances, mais dans des proportions qui demeurent assez limitées – de l'ordre d'environ 15 % en moyenne. Il se montre par ailleurs ouvertement réticent à la venue massive de cadres expérimentés embauchés hors de Agro et espère transformer l'entreprise du dedans.

D'autre part, la direction générale est conduite à devoir s'impliquer directement dans l'ordre du quotidien ou de l'opérationnel. Il ne se contente pas de trôner au siège et de gouverner par les tables de la loi. Une entreprise comme Agro qui est en transition vers le modèle organique se heurte à un dilemme qui tient à la division des compétences entre le domaine souverain du siège et le domaine souverain confié aux unités opérationnelles.

Ainsi, la décentralisation opérée dans Agro attribue aux unités des zones d'autonomie non négligeables que le sommet respecte autant que faire se peut dans la pratique. Le centre ne contrôle pas, par exemple, les choix en matière de distribution. Le pays majeur A segmente ses réseaux de vente en deux unités autonomes s'occupant respectivement de la vente des commodités et de celle des spécialités maison. Le pays B de son côté adopte un autre critère pour spécialiser ses vendeurs : la séparation entre la gestion des grands comptes et la relation avec la distribution de proximité. Dans le pays C, la fonction de vente reste organisée sur un critère de quadrillage territorial, chaque vendeur étant responsable de l'ensemble des acheteurs résidant dans sa zone.

La diversité des unités opérationnelles est extrême alors que la même constitution les régit. Les 80 filiales commerciales ne sont guère identiques. Elles diffèrent par leur taille qui varie entre une dizaine et plusieurs milliers de personnes. Leurs portefeuilles de produits reflètent des climats et des productions agricoles extrêmement variables. Certaines filiales ajoutent à la vente des usines de formulation, se transformant ainsi en fournisseurs d'autres. Certaines possèdent aussi des services d'essais en sol, et d'autres pas. Les chiffres d'affaires sont aussi très différents d'un pays à l'autre : c'est ainsi que la France, grand marché historique, représente plus de 40 % du chiffre d'affaires d'Agro en Europe et bénéficie de 25 % de part de marché. Or, et par définition, la technique de l'EVA a plus de sens pour de grosses unités comme les États-Unis ou la France que pour les filiales commerciales

les plus petites situées dans les pays les plus pauvres. D'autre part, certaines filiales attirent davantage l'attention du siège que d'autres : la France, les États-Unis et l'Allemagne pèsent d'un poids économique à court terme décisif alors que d'autres, plus petites par leurs marchés, montrent un fort potentiel de développement.

Le siège investit son rôle d'ordonnateur des principes et d'architecte des procédures d'une manière fort variable. Il arrive qu'il court-circuite l'instance de premier rang qu'est la zone géographique et que le comité exécutif mondial évoque en direct des affaires spécifiques de tel pays. Albert demande, par exemple, que la filiale américaine, contrairement à sa propre inclination, confie l'homologation des produits qu'elle ajoute à son portefeuille à une seule personne, et qu'elle cesse de la déléguer à chaque marque en son sein. La direction générale se soucie même aussi en direct de la localisation de la future usine produisant une nouvelle matière active découverte par la R&D. Les collaborateurs d'Albert proposent de la localiser dans un pays A, au nom de l'application stricte d'EVA : en effet, les coûts de production y seront plus faibles. Albert impose une autre solution qui la confie à un pays B, solution économiquement moins avantageuse mais qu'il juge socialement plus prudente. Bref, le sommet reste maître de nombreux critères de décisions, se rend non transparent et gouverne par le détail.

L'observation révèle que, dans Agro, la décentralisation est parfois gérée de façon centralisée par le siège lui-même dans l'espoir d'accélérer la phase de mise sur le marché de nouveaux produits et de renouveler la gamme. Le siège accorde, en cohérence avec sa stratégie de renouvellement endogène, des soutiens financiers discrétionnaires pour soutenir les efforts des plus faibles. Par exemple, il subventionne tel service qui développe tel produit utilisant une nouvelle molécule, son but étant de contrecarrer l'inertie de filiales commerciales qui soutiennent en priorité le subventionnement par leur propre budget de produits proches mais qui utilisent une molécule ancienne. La direction générale viole ainsi le principe selon lequel le développement en amont est payé par les filiales commerciales en aval. Un processus s'enclenche donc qui crée un mode dual sinon schizophrène de gouvernement et de relation avec les unités opérationnelles. Le haut est le maître des règles en même temps qu'il exerce au quotidien un pouvoir discrétionnaire.

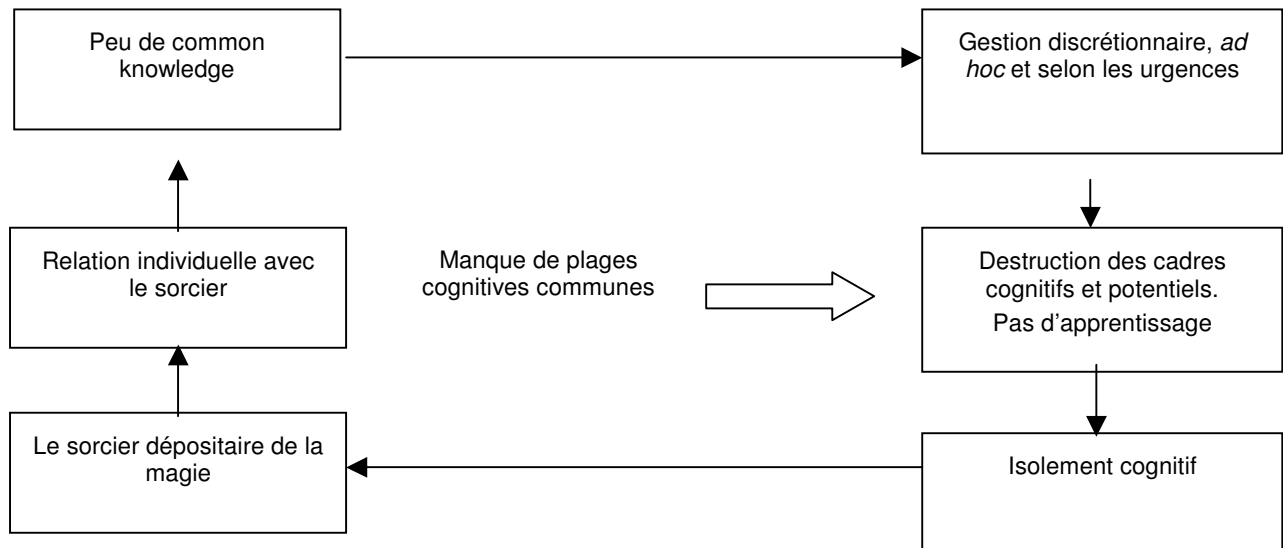
Principes et exceptions aux principes font ménage commun dans sa panoplie d'action.

Le point qu'il importe de souligner à ce stade est que, à partir d'un certain seuil et en cas d'absence de langage partagé, une généralisation du malentendu s'installe. À la limite, elle peut déboucher sur une prime au cynisme. Là où le sommet invoque la nécessité de souplesse pragmatique, ce qui ne délégitime en rien à ses yeux le contenu de la règle ou le principe qu'elle véhicule, les unités opérationnelles développent une tout autre interprétation qui énonce le fait que la légitimité d'un principe est fort relative et qu'en définitive le sommet lui-même ne croit pas en elle. Le principe devient donc une promesse qui n'engage que les unités opérationnelles qui veulent bien y croire. Dans la réalité, peu nombreuses sont d'ailleurs celles qui partagent une telle attitude naïve. Les règles existent certes, mais elles sont relatives et contournables. Encore faut-il avoir la chance ou l'atout pour y arriver.

Faute de l'existence d'une condition préalable, soit de réseaux de langage partagé, il ne reste dès lors au siège que les armes classiques de la pression autoritaire, de la centralisation et de la menace par la sanction personnelle (licenciement ou mise au placard) pour convaincre les récalcitrants ou les mal interprétants.

## 5. LE BROUILLAGE DES REPÈRES COGNITIFS

Le fait que le sommet se mêle au quotidien renforce un phénomène précis. Les interfaces entre lui et ses premières lignes de commandement se disjoignent. Un cercle vicieux s'installe. La direction générale se heurte à une verticalité restrictive et à une transversalité tronquée. Pour remédier à la carence de cognitions partagées et aux effets centrifuges des autonomies propres à chaque unité ou fonction, elle est poussée par l'urgence et par les *business units* à intervenir au cas par cas de façon autoritaire et discrétionnaire. Ce faisant, elle donne une prime au recours au siège par les unités. En même temps, elle affaiblit la crédibilité des ajustements mutuels directs entre les unités. La conséquence est qu'aucun langage commun ne s'installe entre la direction générale et les unités aussi bien qu'entre les unités elles-mêmes.



**Tableau 14. Le cercle vicieux du manque de plages cognitives communes**

L'intégration repose sur les seules épaules du directeur général. Le comité exécutif placé auprès de lui est investi par ses subordonnés immédiats sur un mode prudentiel et individualiste. Il agglomère plus qu'il ne fédère. Les références collectives restent largement l'affaire exclusive du directeur général alors que ses subordonnés directs adoptent une écoute sélective calée sur les implications locales de telles références. Le projet d'entreprise reste peu partagé. Le problème est moins celui d'une discipline relâchée ou d'une conformité déficiente, soit un problème d'éthique ou de moralité, que celui d'un positionnement individualiste et fragmenté des cognitions. L'exception discrétionnaire tend à être perçue comme un effet d'aubaine qu'on espère voir se généraliser.

Pour reprendre l'exemple d'Agro, si A touche une allocation financière d'urgence de la part d'Albert, pourquoi B ne tenterait-il pas de bénéficier du même traitement ? Comme de surcroît les réseaux horizontaux sont faibles, s'agissant de créer des solidarités dans l'action, le sommet se sent contraint à intervenir, ce qui ne fait que renforcer les jeux d'autonomie et cristalliser les discontinuités tant cognitives que comportementales.

Des paradoxes relativement nombreux jalonnent une telle dynamique. Les subventions allouées dans le but de conforter l'assise des services chargés du développement et de la mise sur le marché des innovations aboutissent de fait à les déstabiliser face aux unités situées en amont et en aval. Les circuits parallèles et

informels de contact qui s'activent entre le siège et les unités vident de pertinence les instances qui pourraient agir comme des lieux de démultiplication des projets du centre.

Le processus n'est pourtant pas hors de tout contrôle. Le sommet dispose de multiples ressources pour contenir la dérive. On peut ainsi évoquer la fonction sociale que remplissent la légitimité et la loyauté que le charisme du directeur général suscite chez ses troupes. Toutes deux restent pourtant des substituts pauvres dans la mesure où ils se contentent par nature de véhiculer un contenu cantonné sur le seul registre émotionnel ou affectif et qu'ils ne diffusent pas des références pour des contenus d'action. Le dirigeant d'une *business unit* fait ceci ou ne fait pas cela non pas parce que nécessairement il partage et décline à son niveau la stratégie du centre, mais parce qu'il éprouve de l'admiration et de la confiance pour la personne du grand patron.

Ce mode de management donne une prime à la valorisation d'une logique de coups. Réussir un coup devient un indice de succès managérial.

Face à un sommet qui se trouve être le porteur quasi unique de la globalité, du moyen terme et de la continuité, les unités opérationnelles développent une rationalité d'action localiste, à court terme, discontinue. Ce qui compte se mesure à leurs yeux principalement par les résultats tangibles acquis par chacun là où il se situe à un certain moment. D'où la nature sélective que prend le contenu des informations adressées par les unités opérationnelles au sommet. Ainsi un dirigeant de filiale d'Agro note que « le Centre n'aime pas du tout les informations négatives, les difficultés, les échecs, les problèmes. Il ne reçoit que les bonnes nouvelles... on finit à mon niveau par le comprendre et on en tient compte... ».

La logique du business comme une accumulation disjointe de coups se caractérise aussi par le fait qu'on n'explique guère à soi-même et à ses tiers comment et pourquoi le coup a réussi et qu'on n'explique encore moins comment le coup s'insère dans un cadre d'ensemble, est pertinent par rapport aux objectifs que l'on est censé servir et se justifie par les ressources consommées. Elle ne favorise donc pas un apprentissage par la visibilité des chaînages entre ce qui est fait individuellement et de la contribution à la réussite collective, les facteurs d'efficience financière ou le tour

de force technique, commercial ou scientifique n'étant qu'une facette parmi d'autres. Or, sans visibilité, il n'est pas de construction progressive de repères communs. Le coup interdit le cumul d'expériences partagées, car il tourne le dos à un aspect essentiel : l'explicitation publicisée de ce que l'individu fait.

Agro, par exemple, a recours à une logique de commando. Elle résulte de la conjonction des urgences endossées par le sommet et de la coupure entre la R et D et les unités commerciales. Dans cette culture de *l'ad hoc*, le critère empirique de la réussite réside dans la satisfaction du chef immédiat. A ce dernier revient la charge de trouver des solutions aux problèmes de ses subordonnés, mais sans nécessairement qu'il doive établir et expliciter à ceux-ci la liaison entre sa solution et des principes plus collectifs. Le chef peut s'affranchir des principes qu'il est par ailleurs susceptible d'afficher et d'édicter à ses troupes.

La décentralisation et l'autonomie se déroulent sans qu'elles ne se fondent au quotidien sur des principes forts et stabilisés. Elles se réduisent à des règles et à des procédures. Le caractère discrétionnaire des décisions, le bon plaisir, fournissent la marge de souplesse qui permet aux actes du supérieur de rester acceptables et réalistes par les subordonnés sur le moment. En attendant, les raisons qui la portent échappent en grande partie à un processus d'apprentissage par explication. Faute de cela, l'entreprise reste dans l'ordre de la magie.

Le management offre peu de lieux ou d'interactions dans lesquelles ce devoir soit mis en pratique et ce travail collectivement partagé. Du coup, la définition des frontières entre le court terme et le long terme, entre le continu et le discontinu, entre le marché et le hors marché, devient floue car fluctuante au gré des circonstances. La fonction cognitive que les principes affichés par le sommet véhiculent peine à encadrer les comportements et les choix des unités opérationnelles. Les valeurs sont réduites à des slogans ou à des pétitions de principe. Elles remplissent une fonction culturelle. Elles établissent une identité, elles marquent l'appartenance à une même entreprise en même temps qu'elle crée une barrière à l'apprentissage et au syndrome de NIH – notre entreprise n'est pas comme ses concurrentes. Le lien, en revanche, n'est pas établi entre l'image de la communauté et la pratique du business. La

communauté se sent culturellement homogène alors que la collectivité reste cognitivement hétérogène.

Dans un tel contexte, la question de l'information mobilisée pour les choix occupe un statut révélateur. La disponibilité préalable d'information pertinente sur les prix, les coûts, les spécificités des produits permettent en théorie de dériver un éventail de possibilités chiffrées quant aux choix à faire pour lancer une nouvelle matière active. Autrement dit, la part de l'arbitraire et du discrétionnaire est bordée qui permet à travers un planning de décentraliser la stratégie du sommet vers les unités opérationnelles.

Cette démarche n'est pourtant pas celle que l'on observe dans les faits. Le siège énonce des idées, des axes, des visions qui sont interprétées avec une base informationnelle opérationnelle faible. Il agit de façon assez solitaire, ne serait-ce que parce que l'information pertinente remonte mal des unités vers le haut et parce que leur segmentation horizontale n'est pas compensée par un échelon intermédiaire, par exemple le comité exécutif, assurant un minimum d'intégration autour du projet. Donc il possède une forte marge d'action discrétionnaire. Il opère en décentralisant non pas la stratégie du groupe, soit une logique cognitive calée sur un couplage des fins et des moyens, mais en décentralisant la seule exécution de ses idées, soit une logique de conformité et de discipline calée sur les seuls moyens. Se légitime et se renforce, dans chaque unité opérationnelle, un discours de la spécificité propre à chacun qui est centrifuge. Faute d'apprentissage et de confrontation, le collectif pour l'action reste en large partie la propriété du seul siège.

Les jeux de recours et d'arbitrage construisent de l'externalisation par les unités opérationnelles vers le siège. Les remontées de ce type n'étant pas interdites, l'obligation faite à chaque unité opérationnelle d'internaliser tombe. C'est d'une certaine façon ce dont rend compte dans Agro un propos commun tenu par les filiales commerciales sur l'impossibilité de « discuter » avec la R&D. En effet, le comportement et le raisonnement d'autrui deviennent mal interprétables, elles apparaissent comme aléatoires, car elles ne sont pas décodables faute de plages cognitives communes. Par ailleurs, l'exclusion mutuelle et la fragmentation sectorielle entre unités ne favorisent pas les répétitions de jeux et de choix, condition



pourtant majeure d'une dynamique d'apprentissage commun et donc d'endogénéisation. Ceci se traduit par une véritable difficulté que les instances chargées auprès de la direction générale (comité exécutif, etc.) éprouvent à générer collectivement de la jurisprudence en matière de critères de choix. Les principes restent relativement procéduraux, ils ne renvoient à aucun sens ou contenu. Pour que des principes véhiculent du sens et contenu, il leur reste à être institutionnalisés. Or cette institutionnalisation tarde à s'opérer. Pour être institutionnalisé, un principe exige, en effet, la satisfaction d'un nombre de prérequis. Le principe doit être partagé par le siège et par les unités opérationnelles. Il doit être crédible. Il doit être investi de légitimité et avoir rang de valeur en soi. Il doit être perçu comme allant de soi. Il doit déboucher sur des sanctions en cas d'écart, ces sanctions étant soutenables. Il faut qu'il soit à la fois explicitable à des tiers à travers une argumentation et appropriable par un processus de confrontation et d'apprentissage. Le problème à Agro est que ces conditions n'existent pas ou guère.

## 6. MANAGER DEUX OU TROIS MODÈLES ORGANISATIONNELS À LA FOIS

D'un point de vue organisationnel, la direction générale d'Agro affronte une situation assez compliquée :

- Albert refuse délibérément tout recours à une configuration organisationnelle relevant du modèle mercenarial
- en même temps, il se confronte à un héritage dont il n'est pas le responsable : l'entreprise fonctionne sur une logique qui relève du modèle autarcique
- or il veut que se mette en place un troisième modèle organisationnel, lequel relève du type organique.

Cette posture renvoie la direction générale à un problème de gestion en situation de décalage de temporalités. Pour rendre compatible une configuration aussi compliquée, un horizon de temps assez long, de trois à cinq ans, est nécessaire. Ce délai permet que se déclenche une dynamique d'apprentissage. Or l'horizon auquel

se réfère la conduite des affaires par les unités opérationnelles, et que légitime un critère de performance comme EVA, est beaucoup plus court : il est d'un à deux ans.

Au quotidien, Agro fonctionne selon une logique de fonctionnement organisationnel qui renvoie plutôt au modèle 2 ou autarcique. Il se singularise entre autres par :

- une remarquable stabilité des cadres. Le taux de rotation annuelle se situe en dessous de 1,5 %. Les cadres ont une ancienneté moyenne dans l'entreprise d'un peu de plus de 20 ans. Malgré une extrême dispersion géographique des unités à travers le globe, les cadres ne quittent guère l'entreprise qui, par ailleurs, les rejette très peu en cours de carrière et qui, enfin, se montre très réticente pour des embauches à mi-carrière de personnes venues de l'extérieur. Elle se traduit aussi par une politique qui privilégie l'embauche de jeunes en situation de recherche d'un premier emploi
- un sentiment d'appartenance et de distinction qui corrèle avec un accent mis sur le repli sur soi. Ainsi les cadres parlent d'Agro comme d'une famille, par comparaison avec d'autres entreprises concurrentes qui ne le seraient pas ou guère. « Ici ce n'est pas tout à fait comme ailleurs », dit un cadre supérieur. « Il faut d'abord être loyal à l'égard de sa boîte » (cadre dirigeant). Sur un autre registre, les cadres font peu de cas de l'existence de concurrents sur le marché. Littéralement, tout se passe comme s'ils n'existaient cognitivement pas ou guère
- un fort capital d'interconnaissance entre les personnes. Ce capital social relationnel est renforcé par l'ancienneté élevée des cadres et les réseaux sociaux ainsi favorisés. Or ce capital s'enrichit et se modifie très peu à mesure que les fonctions des individus évoluent. Ce trait se prolonge par le fait que la confiance est déléguée a priori, de préférence à la personne qu'on connaît individuellement, et que, par contraste, les argumentations explicitées et fondées sur le contenu des tâches ne sont pas mobilisées face à des tiers partenaires comme des actes décisifs de la conclusion des arrangements et l'énonciation des choix.

Agro tel qu'en hérite Albert ressemble à beaucoup d'égards à un modèle dit d'anarchie organisée (Cohen, March et Olsen, 1972). Ce que le haut cherche à injecter

comme orientations se dilue dans la complexité et se perd dans les aléas de la vie quotidienne. En même temps pourtant, tout n'est pas aléatoire. Si l'entreprise dont Albert prend la tête est anarchique, ou plutôt compliquée à comprendre, elle se distingue par un trait stable et structurant. Les échelons de base disposent de relativement beaucoup de pouvoir. L'accès aux distributeurs est contrôlé par les seuls réseaux de vente. Chaque vendeur couvre de façon quasi monopolistique le portefeuille de clients qui lui est affecté.

Cette autonomie du bas entraîne des conséquences pour la circulation de l'information et pour le partage des cognitions. Les signaux faibles sur le marché ne remontent guère. Si la base essaie néanmoins d'ouvrir le canal d'information, la hiérarchie n'écoute pas ou ne décode pas les signaux. Ceux-ci sont peu audibles et mal interprétables, car la voix du vendeur de terrain est considérée par la hiérarchie, par le marketing ou par la R&D comme engluée dans la narration d'anecdotes sans pertinence généralisable. Elle est suspecte par manque de recul, elle est partielle et partielle. La situation est d'autant plus figée que le vendeur est évalué sur la base des volumes qu'il vend. Les produits anciens ou établis qui font la base du tonnage constituent à la fois la ressource de son autonomie face à la hiérarchie et l'objet privilégié de la transaction de vente. Il est tenté de refouler les prospects.

La relation qui se joue entre le vendeur et sa hiérarchie illustre une propriété plus générale de la configuration organisationnelle de type 2 ou autarcique. À collectif relationnel faible, collectif cognitif disjoint. Le vendeur pense client singulier, distribution de proximité, volume et en définitive conservation prioritaire des produits et marques existants. Le marketeur pense marché global, consommateurs finaux et canaux alternatifs de distribution, prospects et renouvellement de gammes.

Albert n'est ni dupe ni aveugle. Il intègre le fait que, préalablement à sa venue, son entreprise en tant que configuration organisationnelle n'avait ni une histoire ni une expérience de transversalité substantielle sur lesquelles s'appuyer. Autrement dit, l'absence d'un niveau minimal suffisant de références cognitives communes entre les unités et entre les fonctions – R et D, commerce, etc. – rend difficile l'enclenchement spontané d'un cercle vertueux de transversalité dans un cadre dorénavant décentralisé. Sauf à accepter une période trop prolongée de léthargie ou de désordre

avec les risques collatéraux qu'elle pourrait entraîner sur le plan des performances économiques, le pilotage d'une nouvelle configuration qui génère plus d'intégration se fera à partir du centre, une fois passée une phase de conception des nouveaux principes qu'Albert a voulue très participative. Plus généralement, il reste vigilant. Une dose d'ambiguïté lui paraît encore planer sur l'entreprise. Rien ne garantit que la partie soit gagnée.

Certes, en apparence, l'adhésion des cadres à une nouvelle configuration organisationnelle paraît acquise, du moins au niveau des principes. Tel est le cas chez les cadres moyens. La décentralisation, les nouvelles règles de conduite des affaires et l'adoption du critère d'EVA font l'objet d'une sorte de plébiscite de leur part. Cela dit, deux intuitions modèrent l'assurance de la direction générale et relativisent sa confiance dans le gouvernement par les sondages.

L'une concerne le statut même d'une attitude favorable. Un soutien verbal reste un indicateur insuffisamment solide en termes de prévisibilité des comportements. Le confirme une analyse plus fine des expressions des cadres moyens. De l'EVA est attendue avant tout une retombée technique – une simplification du suivi des coûts par l'adoption d'un critère unique par tous les services – et une facilitation de leur travail – moins de temps consacré au reporting. Quant à la décentralisation, l'architecture va dans le bon sens parce qu'elle est perçue par les cadres comme renforçant leur autonomie par rapport à leur hiérarchie. En revanche, ces mêmes personnes estiment que leur entreprise se distingue déjà par la qualité de sa transversalité et de son horizontalité : une communication latérale vivante, un métissage prononcé des références et des fonctions. Autrement dit, les nouveaux principes affichés par Albert ne sont pas rapportés à ce qui est une faiblesse objective de la configuration organisationnelle existante : des autonomies centrifuges couplées à des références pour l'action qui restent étroites et localistes.

L'autre intuition que la direction générale manifeste concerne les dirigeants de premier niveau que sont les chefs de grandes unités commerciales. Leurs attitudes sont certes plutôt favorables. Mais ils négocient leur adhésion contre des contreparties – ainsi sur les achats. Ou encore ils se cantonnent dans une dépendance charismatique – si le grand chef l'a dit, j'accepte qu'il ait raison. Albert en déduit que

restent floue la question de leur adhésion comportementale et incertaine la traduction des principes et des visions sur un registre de rationalité cognitive.

La direction générale traduit avec prudence les signaux qui lui remontent. La question de la décentralisation reste ouverte qui est celle non pas du renforcement des particularismes et de l'éclatement, mais, au contraire, celle du passage à une organisation plus transversale et plus intégrée. Gérer le malentendu de fond qui entoure la décentralisation devient un enjeu majeur. Albert peut-il porter à lui seul, ou presque, la dynamique d'une telle inversion, cette dernière supposant que, dans les unités et à travers la décentralisation, se mettent en place des traits propres à une configuration de type 1 ou organique, soit une configuration qui exerce davantage de pression au jeu collectif ?

La pression du temps rend relativement compliquée la maîtrise du cours et du sens que prennent les faits et gestes de la direction générale. L'entreprise Agro part d'un niveau très bas en termes de références cognitives partagées. Ceci rend plus difficile l'enclenchement d'un cercle vertueux de transversalité dans un cadre décentralisé. Il importe donc d'avoir la durée devant soi pour qu'un apprentissage organisationnel puisse s'opérer. À quoi s'ajoute le fait que la reconversion stratégique ne pourra vraiment donner des fruits qu'à moyen terme. À plus brève échéance, la direction générale est donc contrainte conduite à ménager sinon à assurer sa performance financière, à espérer que son positionnement ancien suffise pour ne pas trop mécontenter les appétits et attentes de son propriétaire.

## 7. LE CAUCHEMAR ORDINAIRE DU SOMMET

Pour assurer le succès stratégique d'Agro, Albert estime que seules deux voies sont susceptibles d'assurer le renouvellement de la gamme de ses produits : le cousinage, la rupture. Il exclut, en revanche, de racheter d'autres entreprises.

### 7.1. Plutôt la rupture comme stratégie

La rupture ou *breakthrough* se traduit par la fourniture à intervalles réguliers de produits qui représentent des innovations fondamentales et dont l'entreprise possède la propriété exclusive des molécules. Il exige en général du temps long. Le cousinage

ou *me too* se réalise à partir de produits non uniques. Il repose sur une adaptation rapide et flexible aux inflexions du marché.

Le cousinage et la recombinaison de molécules existantes auxquelles sont cherchées de nouvelles applications sont les voies qu'adoptent les entreprises concurrentes d'Agro et qui sont les leaders mondiales de l'agrochimie. Leur avantage est qu'ils partent du marché, donc qu'ils réduisent la part d'incertitude sinon d'inconnu. Ils s'appuient sur l'impulsion prééminente du marketing, celui-ci guidant les processus de R&D. Autrement dit, la R&D est endogénéisée. En revanche, il véhicule deux inconvénients. Il se présente comme un processus incrémental qui donne une prime à la routine. Par ailleurs, il exige une mobilisation de beaucoup de ressources, donc qu'il est réservé à des entreprises de très grande taille. Ainsi, le leader mondial du secteur agrochimique mobilise sur les innovations de proximité et le cousinage plus de 400 chimistes (contre environ 200 à Agro) et dispose d'un budget qui est de l'ordre du quintuple de celui qui est accessible aux ressources financières d'Agro. Près de 25 personnes, par exemple, n'y font qu'analyser les produits de ses concurrents.

Cette comparaison conduit Albert à conclure que la compétence nécessaire corrèle avec la taille de l'entreprise. Or Agro est nettement plus petit en termes de chiffre d'affaires que le leader mondial de l'Agrochimie. Par ailleurs, et au-delà d'un certain seuil, l'expérience technique montre que le cousinage devient une solution stratégique de plus en plus complexe et incertaine. Car la modification d'un terme de la formule chimique peut susciter des conséquences imprévisibles de la part des clients. Bref, le positionnement exclusif ou presque sur le cousinage paraît inaccessible. Albert énonce autant de bonnes raisons pour ne pas l'adopter : « Agro n'a pas su faire par le passé et ne saura pas faire, à taille égale et à culture égale. » À quoi s'ajoute le fait qu'Agro voit s'éroder la protection de ses marchés. Les accords de quasi-cartel qui ont pu exister avec profit dans le passé entre concurrents s'étiolent. Les processus d'homologation s'internationalisent. Le recours aux OGM risque de soustraire une large part d'usage des pesticides et autres fongicides. Les produits anciens sont jugés trop agressifs pour la nature et pour l'homme.

D'où l'adoption par Albert d'une stratégie de rupture. Elle est moins chère en termes humains et financiers. Elle est aussi plus incertaine. Comme elle se situe dans le hors marché, rien ne garantit que ce qui est trouvé sera commercialisable, malgré tous les efforts qui seront faits pour anticiper de façon méticuleuse les besoins en aval.

La rupture préconisée par le siège s'appuiera sur un certain nombre de ressources techniques. L'une est attendue de la progression des biotechnologies. Une meilleure connaissance des processus internes aux plantes permet de mieux maîtriser la boîte noire que constituent les liens de causalité entre tel et tel élément les constituant. Est ainsi réduit le haut degré d'incertitude que constitue la « loterie » des effets provoqués sur la nature par les molécules découvertes en laboratoire. L'autre ressource emprunte à la recherche pharmaceutique de nouvelles méthodes de *screening* des molécules. Le but est de pouvoir passer de 15 000 à 200 000 molécules par an.

En fait, et à y regarder de près, si Albert privilégie la stratégie de rupture, Agro ne se positionne vraiment ni sur l'une ni sur l'autre des alternatives. Le portefeuille dont les pays assurent l'offre se compose pour l'essentiel de matières actives dont Agro est certes propriétaire mais qui sont à la veille de tomber dans le domaine public, donc de devenir des génériques. Sur ces derniers, l'entreprise assure du cousinage de façon modérée et non systématique. Quant à la mise sur le marché de nouvelles molécules, elle reste fort limitée. Agro sort d'une longue période durant laquelle elle n'a commercialisé qu'une seule nouvelle molécule qui s'est avéré devenir un véritable succès en termes de chiffre d'affaires.

Or si Albert veut que son entreprise renverse le cours de son histoire et se place sur la rupture comme axe stratégique, il ne veut cependant pas abandonner de façon brutale et définitive le cousinage. Afin de rester présent en cousinage, il préconise et met en œuvre une sous-traitance des capacités et des activités, notamment en direction de fournisseurs tiers situés en Asie, dont les coûts se situent plus bas que ceux en interne.

## 7.2. Décliner la stratégie par la confusion organisationnelle

Reste à dérouler opérationnellement le choix de la rupture au sein de l'entreprise. Ceci pose la question de la compatibilité entre le principe stratégique qu'affiche la direction générale et la configuration organisationnelle qui régit l'entreprise.

En théorie, la réponse est claire. Le couplage entre les deux registres exclut certaines combinaisons. Une stratégie de rupture fait appel à une configuration organisationnelle soit de type 1 (modèle organique), soit de type 2 (modèle autarcique). Elle mobilise en effet deux ressources principales : la solidarité et la socialisation.

Albert décline cette nouvelle configuration d'Agro en privilégiant les mesures suivantes. La R&D devient le cœur stratégique face à un marché dominé par la technologie. Par contre, le marketing n'exercera pas de compétence stratégique majeure puisque le produit est censé s'imposer de lui-même. La fonction de commerce garde une certaine importance sur deux registres principaux : vendre, expliquer aux clients. D'une manière générale, les unités opérationnelles n'auront aucune indépendance quant aux choix stratégiques. Le profit et la croissance seront créés par la nature, la vitesse et la durabilité de rentes monopolistiques dérivées de ruptures technologiques et scientifiques. Bref, les gestes clés des choix stratégiques se déploient sur deux registres : la finance, la R&D. Soit l'entreprise met sur le marché ses propres découvertes, soit – mais Albert est plus réservé – elle achète d'autres entreprises qui bénéficient dans leurs « tuyaux » des produits à rupture.

De son côté, une politique de cousinage renvoie plutôt à d'autres types configurations organisationnelles comme le type 3 ou modèle mercenarial, et le type 4 ou modèle fragmenté. Elle s'accommode notamment de modes internes de fonctionnement fragmentés ou bureaucratiques. Dans un tel cas de figure, deux traits sont essentiels pour le succès : l'accumulation et le traitement de l'information, le fait que tout le monde est remplaçable et est jugé sur le résultat à court terme.

Appliquée au cas d'Agro, cette exigence se décline de la manière suivante. La fonction de marketing prédomine. Car la domination du produit ne se fait pas par l'avancée scientifique ou la rupture technologique, mais par la part de marché et par le coût. La fonction de vente, pour sa part, devient plus importante que dans la



rupture. En effet, elle se situe au contact direct des environnements, elle possède les informations sur le terrain, elle perçoit les faiblesses, les manques mais aussi les opportunités. Elle a donc besoin d'indépendance. La R&D, pour sa part, est guidée par les informations qui lui sont données par l'aval.

Au moment de l'arrivée d'Albert à la direction générale, Agro était calée depuis de longues années sur une stratégie plutôt proche d'un modèle d'exploitation du portefeuille existant de produits. L'entreprise s'appuyant sur une configuration organisationnelle de type 2 ou autarcique, et non pas sur une configuration de type 3 ou 4. Or Albert met en place une réforme radicale des structures et des principes qui aboutit à ce que l'entreprise ne relève vraiment ni de l'un ni de l'autre modèle organisationnel. Elle est construite en mélangeant des caractéristiques des uns et des autres. C'est ainsi qu'à la fois la R&D est maintenue dans une logique de type 2 ou autarcique, que les filiales commerciales vont relever du type 3, et que la médiation entre la R&D et la fonction commerciale qui est confiée à GMA relève du type 1.

Les deux ans qui suivent la réforme imposée par Albert montrent que la R&D continue à ne pas produire pas grand-chose, ni en rupture ni en cousinage. N'étant pas soumise à la décentralisation et au recours à l'EVA, la R&D ne remet pas immédiatement en cause sa logique organisationnelle interne. Elle se met encore plus à l'écart du reste de l'entreprise.

De leur côté, les filiales commerciales se sont approprié l'autonomie forte que la réforme d'Albert leur donnait. Implicitement les pays les plus importants se voient ainsi reconnue une légitimité forte pour poursuivre leur logique de cousinage. Un tel signal, on le voit, est quelque peu contradictoire avec le fait que la R&D garde une large indépendance et qu'elle se cramponne à une logique de rupture.

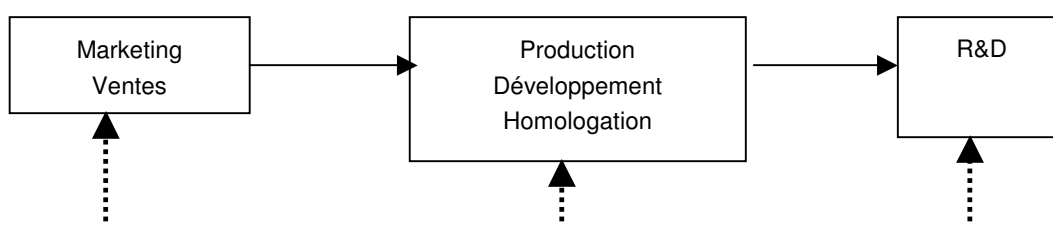
Enfin, GMA ne devient pas le détonateur qui déclenche un processus de transversalité entre unités. L'espoir d'une dynamique d'apprentissage incrémental tarde sinon retombe. En effet, il incarne à lui tout seul les injonctions contradictoires adressées aux unités. Il n'arrive guère à résoudre par lui-même un dilemme : faire le pont entre une stratégie d'exploitation et une stratégie d'innovation, entre le cousinage ou clonage et la rupture, entre le court terme et le long terme.

Certes il peut jouer, en principe, un rôle important à travers le prix des matières actives qui entrent dans les produits finaux et dont le siège décrète, pour des raisons de maîtrise stratégique, qu'ils ne peuvent être ni achetés ni sous-traités librement par les unités opérationnelles à l'extérieur de l'entreprise. En fait, ce sont les filiales de vente dans les pays qui contrôlent le jeu. Elles imposent leur langage et leurs intérêts. Elles disposent de l'information sur le marché, information qui relève du cousinage. Il leur suffit d'attendre l'arme fatale qu'est la rupture sans avoir à en payer le coût en termes d'engagement. Le pays reste un passager clandestin. Il ne concilie pas grand-chose entre l'amont et l'aval, faute d'une base d'autorité ou, tout au moins, d'une fonction d'arbitrage pleine et entière.

Le siège garde en mains les ressources nécessaires à la résolution du dilemme. En dérogation par rapport aux principes de marché intérieur, la direction générale verse à la R&D et à GMA, des subventions discrétionnaires pour la mise en développement de nouvelles molécules. Albert fait ainsi baisser leur prix de cession aux filiales commerciales. Celles-ci, EVA aidant, sont incitées à offrir à leurs clients extérieurs ces nouvelles molécules. La nouvelle gamme de produits s'apparente donc à un succès parce que son appropriation stratégique par les filiales commerciales s'effectue sans partage de risque financier, ce dernier étant mutualisé sinon largement pris en charge par le siège.

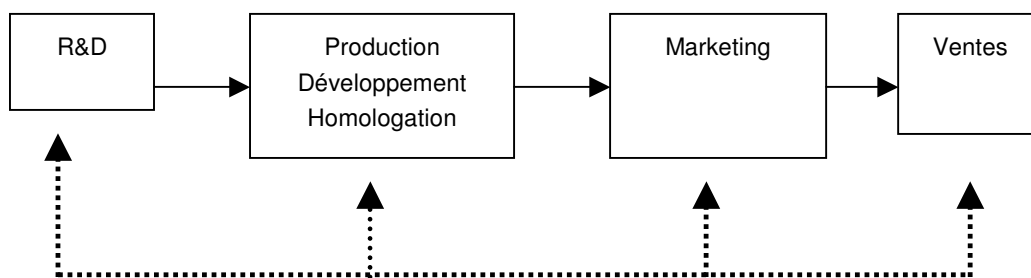
### 7.3 Concilier le marché et le hors marché

La confusion que le siège à la fois crée et gère se traduit d'une autre manière, en regardant comment la sphère du marché et celle du hors marché s'articulent au sein de l'entreprise. En généralisant le propos, on peut distinguer dans Agro deux cas de figure.



**Tableau 15. Hors marché et rupture**

Un schéma de rupture implique une stratégie de type *push*. En d'autres termes, l'entreprise externalise sur le consommateur. Or un tel schéma est viable tant que le monopole de fait dont se dote l'entreprise protège chacune de ses unités, y compris le siège. Dans un tel cas, le hors marché domine le marché à travers un modèle d'organisation centralisée. La R&D contrôle l'incertitude. Elle est le dépositaire du fond de jeu qu'est le hors marché. Elle dicte le jeu à travers la fourniture d'innovations et de ruptures qui redéploient les politiques que le collectif prend en charge. Au bout de la chaîne des dépendances, les commerciaux sont contraints par le produit magique élaboré par l'amont, ils ne disposent d'aucune autonomie. À eux de générer les flux financiers sur les produits à monopole, produits dont le prix est élevé et le coût est accessoire, les flux financiers étant remis à disposition de la R&D en retour par effet de rétroaction automatique. Ce schéma pose cependant un problème : sa reproductibilité, l'innovation de rupture étant peu reproductible.



**Tableau 16. Marché et proximité**

Un schéma de cousinage se traduit par une stratégie de type *pull*. Ici, le client constitue l'incertitude et c'est le marché qui domine ? Autrement dit, ce sont les fonctions dites d'aval qui interprètent les opportunités et dictent le jeu à l'ensemble en amont. Trois dimensions s'imposent qui servent de cadres de référence partagés par les unités de l'entreprise : la baisse des coûts, le renouvellement des produits par la recombinaison de leurs matières et de leurs fonctionnalités, l'autonomie de choix dont bénéficient les unités opérationnelles sur le terrain. Ceci implique qu'au niveau des réseaux de vente il existe une relative polyvalence grâce à la coopération entre le marketing et les ventes. Par ailleurs, l'amont de l'entreprise est soumis à une dépendance discrétionnaire forte à l'égard des flux financiers générés par le terrain,

flux financiers auxquels s'ajoutent des flux d'informations que les opérationnels collectent et auxquels l'amont doit se soumettre pour ses propres choix.

Or la solution qu'adopte la direction générale d'Agro cherche à concilier les deux logiques de marché en aval et de hors marché en amont par la médiation de GMA.

Plus précisément, GMA est coupé à la fois du hors marché ou de la rupture et du marché ou de la proximité. D'autre part, la spécificité du marketing est diluée, car appropriée par chacun des trois pôles (GMA, R&D, filiales commerciales). Par ailleurs, chaque pôle recherche un tiers sur qui il peut externaliser ses propres coûts. Il en résulte un cercle vicieux de la subvention. Enfin, les flux d'information sont pauvres entre fonctions et les flux financiers deviennent discontinus entre elles.

Où est le problème, s'agissant du cas d'Agro ? Il réside dans le fait que le déchirement entre le marché et le hors marché pose un énorme problème : celui du maintien de la cohérence globale. Albert le traite, en contradiction avec ses propres principes de décentralisation et de responsabilisation économique des unités opérationnelles, en opérant un mouvement de recentralisation au profit de la direction générale. Des liens verticaux deviennent la réponse à des liens transversaux faibles. Le défi qui fonde le cauchemar du centre se situe à ce niveau. Faute d'une cohérence par la transversalité, le siège et les *business units* font appel à une gestion de la cohérence par une verticalité restrictive, soit par l'action de la seule direction générale.

La centralisation de la dynamique décentralisée se traduit aussi par le fait que GMA n'est pas en mesure par lui seul de concilier un minimum d'intégration entre la R&D et le commerce, entre le *push* et le *pull*, entre la rupture et la proximité. Dans les faits, la direction générale assure une large partie de cette fonction, en ayant recours à des coups de pouce et en offrant son arbitrage.

Une telle intervention est efficiente à court terme, car elle permet de transformer dans le cas de nouvelles molécules des ruptures en proximités. Cependant, à moyen terme, elle renforce la logique de proximité. Elle marginalise aussi davantage les porteurs de la logique de rupture. D'où, en réaction, le rôle et l'attention que le siège se réserve pour, en ligne avec sa politique affichée de rupture, assurer un espace et

des moyens à la fonction de R&D, ce qui, en contrecoup, pousse encore plus les commerçants à se caler et à s'autonomiser sur la seule logique de proximité.

## 8. MANAGER LA CHANCE

Le travail de conciliation qu'assure la direction générale entre des compatibilités d'action hétérogènes sinon contradictoires ressemble davantage à un art qu'à une science, une part importante étant dévolue à la chance, d'une part, et à l'opportunisme pragmatique, d'autre part.

Agro, par exemple, fonctionne comme une entreprise calée sur une logique de proximité et qui, en même temps, laisse opérer en son sein une logique de rupture. La logique de proximité est confortée par le mode d'évaluation des performances des unités opérationnelles (en l'occurrence à travers le critère d'EVA) et par la décentralisation. Dans les faits, les pays externalisent sur GMA. Ce dernier à son tour externalise sur l'outil industriel. Émerge ainsi une forte pression par les coûts, par la qualité et par les délais. GMA apparaît dès lors comme un levier dont la fonction est, au sein du processus de chaînage de la valeur, de faire éclater la fonction industrielle, notamment par la part croissante qu'occupe le recours à une logique de sous-traitance. La production voit se porter sur elle une partie de l'incertitude. Ces transferts de pression permettent au siège, dans un délai rapide, de continuer à satisfaire les exigences financières manifestées par le groupe propriétaire d'Agro. La création de valeur et donc de rente immédiate donne au siège une autonomie relative au PDG. Il réussit de façon significative à améliorer la rentabilité et à créer de la valeur pour ses propriétaires. payer sa politique de rupture, les industriels en assurant une large part.

La logique de rupture, quant à elle, traduit une autre classe de contraintes. Agro est une entreprise qui, dans son secteur d'activités, ne figure pas parmi les deux ou trois plus grandes, par la taille, par sa part du marché mondial, par ses capacités d'autofinancement. Les stratégies de cousinage et de proximité elles-mêmes couvrent un large portefeuille de produits et nécessitent des moyens substantiels par rapport à son budget donc par rapport à sa taille. À quoi s'ajoute le fait de son affiliation à un grand groupe dont elle ne forme pas le cœur de métier – l'agrochimie pèse beaucoup

moins que la pharmacie et la chimie – qui ne la classe pas au premier rang des priorités du propriétaire. La rupture est l'arme qu'un petit joueur utilise face aux grands. La création de rentes par des innovations technologiques offre l'espoir de concilier à terme une compétition forte sur les marchés et une relative autonomie d'Agro face à son propriétaire. Le pari reste pourtant difficile à assurer dans la mesure où la rupture est un produit de nature aléatoire.

La direction générale d'Agro opère un travail d'architecture stratégique et de pilotage organisationnel qui tente de faire tenir ensemble deux systèmes disjoints : un modèle décentralisé de type marché en aval, un modèle centralisé de type hors marché en amont.

Si Albert ne brusque pas les choix et fait le pari d'une dynamique progressive, c'est qu'il est confronté à une contrainte majeure, situation que beaucoup d'autres entreprises et secteurs connaissent elles aussi. Agro sort progressivement d'un marché protégé, en particulier dans les pays majeurs en Europe qui assuraient le principal de ses performances économiques.

En premier lieu, les modalités de régulation par les autorités publiques lui étaient favorables. Le morcellement des procédures de mise sur le marché des nouveaux produits, chaque pays possédant les siennes, permettait de faire jouer des effets de captation au profit des entreprises les plus rodées à ce jeu. Dans son pays d'origine, l'entreprise avait le rang de champion national auquel l'autorité publique chargée de l'homologation et de la certification des produits pouvait accorder une plus bienveillante attention.

En second lieu, Agro bénéficie d'une situation de proximité historiquement consolidée avec les utilisateurs finaux de ses produits, en particulier avec les distributeurs au sein de ses grands marchés historiques. Par ailleurs, des réflexes de non-agression mutuelle entre les entreprises de l'agrochimie sur leurs marchés de base respectifs favorisaient la placidité des marchés et permettaient de gérer les affaires avec un assez fort degré de certitude prévisionnelle. « Tous nos concurrents partageaient avec nous des outils de connaissance communs des marchés : cela créait des références partagées. Il existait aussi des codes de bonne conduite entre concurrents. Par exemple, je ne touche pas aux produits de mes collègues, on ne

s'attaque pas mutuellement sur des critères de toxicologie et d'environnement, on évite entre concurrents de prendre publiquement à partie des groupes tiers comme les défenseurs de l'environnement » (direction générale).

La fin du 20<sup>e</sup> siècle voit l'incertitude croître et la turbulence s'installer de façon croissante. Les procédures d'homologation s'harmonisent au niveau de l'Union Européenne. De nouvelles contraintes émergent comme la pollution des sols, de l'air et de l'eau. Des débats nombreux s'ouvrent sur la scène publique qui concernent, par exemple, les organismes génétiquement modifiés, et que provoquent des associations à sensibilité écologique. Enfin la concurrence se globalise de façon accélérée. Une telle mutation permet de mieux comprendre un paradoxe apparent concernant Agro.

En affichant une stratégie de rupture pour l'avenir, sa direction générale reprend un thème déjà endossé par ses prédécesseurs, même si, sous le règne de ces derniers, la stratégie de rupture se réduisait plutôt à une fiction, plus précisément qu'elle procédait d'une rhétorique ou d'un discours. Elle servait de bouclier à Agro pour afficher des promesses qui tiennent à distance ses propriétaires. Au contraire, et au quotidien, Agro poursuivait une stratégie et adoptait un mode de configuration favorisant la proximité et le cousinage. Les filiales commerciales, largement autonomes, entraînaient dans leur sillage le reste de l'entreprise, à l'exception de la R&D. L'arrivée d'Albert entraîne une seule différence, mais de taille. Auparavant, l'autonomie des filiales commerciales face au siège était diffuse, masquée, et s'exerçait derrière la façade d'un style de gouvernement centralisé et procédural. Après son arrivée, cette autonomie est érigée en principe officiel, explicite et responsabilisé pour les pays.

On peut alors mieux apprécier la question de la R&D. Dans le passé récent, elle n'avait pas produit grand-chose. Le discours de la rupture lui permet dorénavant de rationaliser son autarcie au sein de l'entreprise et de protéger les ressources budgétaires que la direction générale lui alloue discrétionnairement et massivement<sup>3</sup>. Cependant elle est maintenant progressivement confrontée à ses manques de réussite et à la critique ouverte par les pays. La pression monte à laquelle elle ne peut pas répondre à court terme. Albert la prend en charge en même temps qu'il compose. S'il

---

<sup>3</sup> De l'ordre de 80 millions d'euros par an à la fin des années 1990.

joue de l'affichage de la rupture et qu'il en tire des bénéfices de crédibilité ou de protection face au groupe, il mène en même temps une lutte contre la bureaucratisation interne.

Il existe, du moins en théorie, deux façons de lancer une dynamique de débureaucratisation.

La première consiste à opérer une rupture globale, par exemple au moment et sous le couvert d'une fusion et acquisition. Il s'établit une dynamique exogène : un nouveau langage pour l'action est importé et imposé à son corps social. Le siège remet tout à plat par une réforme globale et immédiate, en redessinant les structures, les procédures et les outils de gestion, voire en redistribuant l'ensemble des cadres et des postes. Pour sa part, Albert écarte délibérément cette approche. D'une part, il ne procède à aucune acquisition d'importance, faute de fonds propres et de capacité d'endettement. D'autre part, il dynamise le changement de façon endogène, en mobilisant de façon très participative ses cadres, en multipliant des groupes de projet et en leur confiant une large initiative pour démultiplier en procédures et en structures les principes généraux.

La seconde façon prend la forme d'une réforme progressive ou incrémentale. C'est l'approche que choisit de lancer Albert. Par étapes successives, le siège abandonne un certain nombre de prérogatives au profit des unités opérationnelles. Dans un tel cas de figure, la décentralisation est ressentie non plus comme la mort de l'organisation ancienne, mais comme une mutation qui est générée par la propre dynamique du corps social. Construite de façon endogène, elle demande pour réussir la disponibilité de deux facteurs : du temps, des surplus de ressources. C'est d'eux que dépendra le sort du pari lancé par Albert.

Le dilemme que pose la confrontation entre une logique de marché ou *pull* et une logique hors marché ou *push* tient souvent à un problème de taille de l'entreprise. La taille cependant doit être interprétée dans une perspective de levier qu'elle donne ou ne permet pas de donner à l'action de la direction générale. Dans le cadre d'Agro, elle relève indéniablement de la contrainte, comme le démontre une analyse de la fonction de R&D.



Supposons que la direction générale choisisse la stratégie de marché. Dans ce cas, la R&D focalise son attention sur le développement, soit sur le cousinage et le clonage. Or Albert ne dispose pas des ressources pour l'adopter. Car Agro n'est pas assez grande et riche pour pouvoir se payer vite une masse critique dans les filiales, soit en dehors des centres de recherche qui existent déjà en son sein, lesquels ont par ailleurs tendance à s'académiser et à remonter vers la recherche de base. D'autre part, il n'opère pas de fusion ou de rachat d'entreprise qui lui permettrait, ici encore de façon rapide et significative, d'intégrer des produits déjà bien avancés en phase de développement.

L'action de la direction générale relève d'un compromis : une stratégie de rupture couplée à une tactique de recombinaison. La recombinaison exige que soient mobilisables beaucoup de liquidités financières. La rupture exige que l'entreprise dispose d'un nombre relativement élevé de produits nouveaux à mettre sur le marché à intervalles rapprochés.

Or Agro n'a pas, comme ses concurrents, la disponibilité d'assez d'argent et d'assez de produits pour jouer l'une ou l'autre des voies. Elle est peu capable de mobiliser les moyens à la fois de sa tactique et de sa stratégie. Qui plus est, son propriétaire alloue sa priorité financière au développement de ses propres activités pharmaceutiques, ce qui empêche un accroissement de la gamme de produits par le rachat d'entreprises tierces qui en disposeraient. Dès lors, son positionnement stratégique reste doublement fragile. La stratégie adoptée, soit la rupture, est largement irréversible en même temps que le nombre de produits dits *proprietary* en développement avancé reste réduit dans un horizon à moyen terme.

Au final, le facteur chance et l'effet de loterie font partie du cauchemar stratégique d'Albert. Ils en sont même une condition de sortie ou de résolution. Le cauchemar de la direction générale ne reflète pourtant pas les seules aptitudes du dirigeant – son « nez » – ni le seul effet de la loterie des événements – sa « baraka ». L'art d'un pilotage par le sommet repose sur la mobilisation d'opportunités comme éléments d'une intégration des contradictions. Une chose est certaine. La solitude du sommet sera d'autant plus grande et le fardeau du bricolage sera d'autant plus écrasant que les unités opérationnelles ne partageront pas le même langage que le sommet.

## Chapitre 6

# L'architecte cognitif

Toute direction générale joue un rôle d'architecte cognitif de l'entreprise dont elle a la charge. De sa manière de procéder dépend le fait que des références cognitives se diffusent ou pas au sein de l'entreprise. Ce registre devient un facteur sensible lorsque l'ambition stratégique passe par un renouvellement endogène en même temps qu'elle favorise une dynamique de décentralisation organisationnelle. Car, en cas de cognitions non partagées, il est fort probable qu'un processus de recentralisation partielle, informelle et de type paradoxal, se substitue à terme plus ou moins rapide à la décentralisation initiale.

## 1. LE TRAVAIL D'ARCHITECTE COGNITIF

Que se passe-t-il lorsque des problèmes émergent qui ne sont pas strictement conformes à ceux que définit l'architecture des procédures, des tâches, des territoires ou des domaines de souveraineté régissant les positions respectives du siège et des unités opérationnelles ? La manière dont de telles surprises ou événements non prévus sont résolus est décisive, en particulier par la façon dont le siège les traite à son niveau. Pour la commodité du raisonnement, on distinguera deux situations.

Dans un premier cas, l'organisation encadre et guide les comportements des unités par la création de corridors d'action étroits et la constitution de territoires d'action très segmentés. La décentralisation se réduit alors à une déconcentration d'une exécution simplifiée à l'extrême. Une difficulté surgit lorsque des problèmes nouveaux ou non anticipés se présentent et qu'ils n'entrent pas dans les corridors d'action auxquels les acteurs de l'entreprise sont préparés. Face à une telle

circonstance, le siège ressent l'obligation d'intervenir. Il le fait par une recentralisation, c'est-à-dire par une systématisation du traitement de l'exception à laquelle l'organisation est confrontée. Il le fait d'autant plus que le recours à la codification était antérieurement développé dans l'organisation.

Dans un second cas, moins la codification est forte, plus le siège intervient comme un pédagogue, qui facilite l'apprentissage de cognitions partagées avec les dirigeants d'unités opérationnelles. Il travaille afin qu'émerge une jurisprudence implicite et non codifiée, et qu'elle se diffuse de façon ouverte sinon interactive. Chaque problème traité contribue à accroître la largeur des corridors d'action. L'ajustement va donc bien au-delà de la définition d'une solution ponctuelle adoptée à un moment particulier. Il permet que soit activé l'univers des principes, objectifs ou contraintes qui guident et balisent les comportements du centre, par exemple, sa vision de la stratégie à long terme de l'entreprise. Il facilite le fait que les unités opérationnelles puissent en saisir les contenus en même temps qu'elles soient conduites à s'engager par rapport à eux, chacune dans son propre contexte local. Dans un tel cas de figure, le sommet travaille à ce que de l'apprentissage cognitif s'opère à travers la confrontation aux réalités de l'action.

Le sommet remplit donc un double rôle.

En premier, et sauf cas exceptionnels, il porte la définition de l'intérêt général à long terme de l'entreprise. Une telle définition est exogène par rapport aux unités, elle ne relève pas d'un apprentissage mutuel interne.

En second, il dispose de deux leviers pour créer une prévisibilité des comportements : la construction de cognitions partagées, l'édiction de corridors d'action étroits. Or de telles alternatives sont incompatibles entre elles du point de vue du positionnement stratégique que vise l'entreprise. Elles font aussi appel à des types d'intervention du centre qui sont contradictoires par leurs effets sur les unités. Au contraire du pilotage par la codification, le management par les cognitions partagées ne se décrète pas, par un discours ou par une ordonnance. Il émerge à travers le temps et selon un processus qui requiert une série continue et entretenue d'explicitations de ce qui reste tacite dans les choix. Il fait aussi appel à un principe,

l'autonomie de choix, qui est radicalement opposé au principe de programmation qui sous-tend la codification.

Une décentralisation poussée se déployant de surcroît dans un environnement dynamique suppose que l'entreprise délègue une large autonomie à ses unités opérationnelles. Le corollaire en est que du flou s'installe. Or, pour qu'une structure d'action floue ne se désintègre pas, il vaut mieux qu'il existe des cognitions fortes et partagées entre le siège et les unités opérationnelles, et entre celles-ci.

D'une part, c'est aux périphéries de l'entreprise que se génère en général l'innovation ou l'ajustement. Ce n'est pas le siège, en tout cas le siège seul et de façon durable, qui se trouve en direct au contact des réalités sur le terrain, qui visite les clients, qui ressent les signaux faibles, qui anticipe les opportunités et les incompatibilités.

D'autre part, du langage endogène ne peut se développer que si les frontières entre acteurs internes sont floues, s'il existe des recouvrements partiels. En refusant la tension, en réduisant les corridors d'action, en traçant ou en laissant se tracer des frontières trop précises entre les unités et entre celles-ci et le siège, l'entreprise et son centre font en sorte que l'ajustement, le long terme et le hors marché deviennent exogènes par à chaque unité.

Par ailleurs, sans cognitif partagé, ce qui est mesurable quantitativement devient la norme ultime par rapport à laquelle les acteurs calent leurs choix et dont ils ne dévieront que sur ordre de leur hiérarchie. Le dur, soit la donnée quantifiée et formalisée, chasse le mou, soit l'intuition et l'information sur des surprises, des nouvelles. Une entreprise myope est une organisation qui ne regarde plus dehors que ce qu'elle a une fois pour toutes appris à regarder. La myopie est le propre des bureaucraties : elles favorisent l'alignement de leurs conduites internes sur le principe de conformité au point de ne faire de l'anticipation et de l'interprétation du monde l'enjeu pratique de personne.

## 2. UNE BOÎTE À OUTILS

Un architecte cognitif dispose de quatre instruments principaux à travers lesquels agir en interne : la responsabilisation, la création de menaces, le contrôle d'au moins une incertitude pertinente, l'activation de réseaux.

Le premier passe par la responsabilisation des unités opérationnelles.

Cette responsabilisation dépend largement de la façon dont la transversalité est prise en charge. Plus le siège renvoie aux unités la réalisation des arbitrages et la gestion des conflits entre fonctions, plus les unités se responsabilisent. Plus, au contraire, le sommet intervient sinon porte seul la charge de l'horizontalité, moins la responsabilisation est endossée par les unités. Un siège qui ne s'appuie pas sur des relais immédiatement placés auprès de lui et chargés de démultiplier les principes en termes plus concrets court le risque de voir les échelons de terrain privilégier des jeux de retrait.

Pour les unités placées sur le terrain, la gestion de la transversalité à leur niveau peut se présenter à leurs yeux comme un risque, dont celui de perdre sa propre autonomie ou de devoir accepter les enjeux des partenaires plus puissants que soi. Pourquoi dès lors l'assumer moi-même alors qu'au-dessus de moi elle n'intéresse personne et que personne ne me soutient, sauf la direction générale, qui m'est par ailleurs peu accessible ?

Il est à craindre que, faute de relais suffisant par ses subordonnés immédiats, le siège soit conduit à répondre par une logique de crise et de commando, sur un mode réactif et ponctuel, à tout manquement de transversalité entre les unités. Un centre qui ne peut pas suivre l'action au quotidien sur le terrain se montre sensible aux seuls actes qui lui sont immédiatement intelligibles et visibles, interventions qui, par définition, relèvent d'une logique exogène pour les unités. Comme l'illustre la situation vécue par Albert, le fait du prince entre ainsi en conflit avec le discours que le prince tient par ailleurs sur les valeurs, soit dans le cas présent le respect des hommes et la responsabilisation économique de chacun. Car, par leur intangibilité, les valeurs supposent, au contraire, que s'affirme une logique endogène.

D'autre part, la déresponsabilisation est renforcée par les retouches discrétionnaires apportées par le siège, par exemple aux procédures d'évaluation des

performances des unités ou aux critères d'allocation des crédits d'investissement, interventions vécues par les unités comme des tripatouillages ad hoc et surgissant de façon inopinée. Si l'endogène suppose de la prévisibilité, de telles pratiques, quelles que soient les bonnes raisons qui les fondent, sont caractéristiques d'un mode de faire dominé par une logique exogène et interprété comme une juxtaposition de coups sans cohérence entre eux.

Le deuxième point concerne la nature du levier que le siège utilise afin de stimuler la mobilisation interne, soit la mise sous pression par l'urgence permanente.

Le terme de défi ou de challenge habituellement employé comme un point de stimulation et de ralliement des efforts traduit bien une attente de bon sens. Les périodes où le destin collectif d'une organisation est en jeu, soit sur un registre défensif – l'extérieur est un danger grave pour notre intégrité et notre survie –, soit sur un registre offensif – nous allons battre les concurrents, devenir le leader ou la référence pour le marché.

Le positionnement d'une entreprise en situation de type 1 réclame qu'une menace soit utilisable par le siège et qu'elle soit perçue comme exogène. L'indisponibilité d'un tel levier pénalise gravement la capacité du siège à mobiliser les unités et à faire émerger par les pratiques une configuration organisationnelle nouvelle. Même si le levier de l'internationalisation de l'entreprise était disponible comme source de la menace, mais que le siège n'en faisait qu'un usage modéré, des conséquences de même nature en découleraient. Ainsi le recours à la séduction, au charisme et au charme permet au directeur général de convaincre à titre personnel les cadres des unités opérationnelles. Il ne fournit en aucune façon un substitut de l'usage de la menace qui laisse l'organisation internaliser les défis et se les approprier. Car la séduction porte en elle un germe de menace qui est de nature endogène. Elle véhicule un potentiel de conflit ou d'émotivité souvent contre-intuitive. Le siège veut se faire désirer. Malheureusement pour lui, il provoque la déception amoureuse. Or la menace doit être exogène par nature en même temps qu'elle doit engendrer des mécanismes endogènes.

Un troisième levier ou instrument important concerne l'origine de l'incertitude que le siège contrôle.

Plus le sommet contrôle par lui-même et à son niveau une incertitude pertinente pour l'entreprise, mieux il mobilise les unités. Moins cette incertitude est pertinente, plus grand est le risque de voir s'installer une logique d'anarchie organisée. Tel est le cas lorsque le siège ne possède guère d'atout propre, sauf ce qu'il s'adjuge de façon discrétionnaire, par exemple, à travers l'allocation de subventions aux unités. Or l'imprévisibilité liée au bon plaisir et qui enfreint les principes ne correspond pas à une réelle valeur ajoutée de la part du siège. Elle est perçue par les unités opérationnelles comme le signe que le siège se comporte comme un passager clandestin. Il ne paie pas les coûts et d'autres les paient pour lui.

D'autre part, cette substitution alimente la production d'effets non désirables. Car elle provoque de la part des unités opérationnelles une perception biaisée de la transversalité entre le domaine du marché et celui du hors marché. Le lien entre l'amont et l'aval leur apparaît accaparé et contrôlé par un centre devenu encore plus exogène. Dès lors, gérer les conflits sur un mode horizontal en étant incité à trouver une solution entre unités concernées devient inutile et impossible à réaliser directement entre elles. La décentralisation de la coordination et de la coopération transversales ne se fait pas. Privées de l'obligation de trouver un arrangement entre elles et sans l'intermédiaire du siège, les diverses fonctions se privent d'autant d'occasions de partager des cognitions.

Dans le cas d'Agro, son dirigeant endosse à la fois une stratégie de rupture et une tactique de cousinage en gérant des improvisations ou des arrangements qui devraient en principe relever des unités de base et qu'il traite sans connaissance du terrain. Il agit donc selon un registre brouillé et sans disposer du contrôle exclusif d'une incertitude suffisamment pertinente sur laquelle s'appuyer face à sa propre organisation.

Par comparaison avec Agro, des sièges d'autres entreprises calent leur mode opératoire sur une incertitude dont l'origine est univoque. Si le facteur décisif de la stratégie est la marque, l'image ou la réputation, elle est traitée par le marketing. Dans ce cas, le siège contrôle en direct cette fonction. Si l'incertitude provient du contact et de la connaissance du terrain local, elle se situe dans les mains du commercial, soit de la périphérie de l'entreprise.

Un dernier outil est fourni par la constitution de configurations spécifiques de réseaux à travers l'entreprise.

Le siège peut-il s'appuyer sur les réseaux interpersonnels qui existent entre les managers et, par leur intermédiaire, mobiliser leur capital social pour développer et consolider des apprentissages cognitifs partagés ? Un réseau peut effectivement fonctionner comme un vecteur de cognitions si, et si seulement, trois conditions très précises se trouvent satisfaites.

En premier, le réseau doit se caractériser par le fait qu'il abolit des distances entre des contacts qui ne sont par ailleurs pas redondants. Autrement dit, il couvre des trous structuraux (Burt 1992). Si les contacts entre unités ou entre fonctions sont redondants, si le réseau interpersonnel ne fait que reproduire la transversalité ordinaire des unités, les informations échangées par le réseau sont les mêmes que celles qui sont par ailleurs échangées par le cours habituel des interfaces entre unités. La redondance des contacts ne provoque dès lors pas de valeur ajoutée en termes de perceptions « avancées » (signaux faibles) et ne déclenche pas un apprentissage cognitif.

En deuxième lieu, des réseaux fondés autour de trous structuraux se développent si dans l'organisation existent à la fois des frontières floues, des duplications et des recouvrements, ainsi que des corridors d'action larges qui guident ou encadrent les comportements des acteurs. S'agissant de mener leur tâche et de gérer des interfaces fonctionnelles, les cadres n'investissent dans le relationnel interpersonnel que si de telles conditions préexistent. Le drame des organisations bureaucratiques réside précisément dans le fait paradoxal qu'elles donnent une sorte de prime à l'isolement et au chacun pour soi, donc qu'elles découragent les réseaux liés au travail.

En troisième lieu, un réseau doit être endogène à l'organisation. Il ne doit pas devenir la propriété exclusive d'une seule personne ou l'affaire d'une clique, quand ce n'est pas un ensemble de connexions s'articulant autour d'un seul centre tel que le pôle des hommes du président. La vie en vase clos et le réseautage à l'abri de frontières étanches n'engendrent pas de conséquences cognitives marquantes. L'information générée et véhiculée à l'intérieur d'un espace relationnel autarcique est



peu porteuse d'originalité pour une raison majeure : l'hybridation et le métissage font défaut dans un tel cas.

La nature du capital social que véhiculent les réseaux sociaux permet de compléter la typologie des configurations organisationnelles, notamment en soulignant leurs différences du point de vue de l'apprentissage cognitif :

- le modèle organique ou de type 1 combine quatre propriétés. Les frontières internes y sont floues. Les corridors d'action se caractérisent par leur largeur. Les cadres proviennent d'origines ou d'expériences diversifiées. Les informations qui l'irriguent s'avèrent être très peu redondantes,
- le modèle autarcique ou de type 2 se distingue par des frontières un peu plus précises, des corridors d'action plus rétrécis et des réseaux à trous structuraux peu nombreux,
- le modèle mercenarial ou de type 3 se présente, pour sa part, comme un espace de clonage dans lequel des cadres relativement similaires par leur profil personnel calent leurs actions sur des routines normées et exploitent l'existant avec le soutien d'un maillage cognitif très restreint. Des frontières très nettes et des segmentations précises le parcourent,
- le modèle 4 ou fragmenté, quant à lui, relève du modèle pur de la bureaucratie. La cognition est ni utile ni partagée. La codification des pratiques ne laisse aucun choix aux cadres. Le cloisonnement est généralisé entre les fonctions et la non-coopération est un fait considéré comme normal entre les unités opérationnelles.

### 3. LA CONSTRUCTION DE PRÉVISIBILITÉ

Comment de la prévisibilité est-elle produite dans une organisation ? Par quels processus de la connaissance croisée et mutuelle est-elle diffusée ? Des démarches volontaristes initiées par la direction de l'entreprise existent-elles et, si oui, facilitent-elles vraiment la création et l'évolution de schèmes cognitifs partagés ?

L'attention qu'accorde la littérature académique à la diffusion de langages pour l'action reste relativement limitée. Trois types principaux d'approches sont privilégiés par la théorie des organisations pour assurer de la prévisibilité des actes et

des comportements : la discipline et la conformité, l'instillation de valeurs, le maniement des préférences, des fonctions d'utilités des acteurs.

La théorie classique des organisations assigne une tâche à la hiérarchie, notamment à l'encadrement situé sur la ligne de front : faire que les agents exécutent et respectent les procédures qui régissent leur travail. La conformité est censée aider à ce que les actions s'emboîtent convenablement les unes aux autres, à condition que le cadre général dont découlent les procédures ait été au départ bien pensé. En exécutant sans interprétation et sans écarts ce qui lui est dicté, l'agent permet aux principes stratégiques et organisationnels de faire valoir leur efficacité.

Les constructions procédurales exigent donc que trois conditions fondamentales soient satisfaites pour qu'elles soient vertueuses ou rationnelles :

- elles doivent être stabilisées dans le temps et dans l'espace,
- les corridors d'action doivent être parfaitement bien tracés, exhaustifs et univoques à la fois,
- les individus et les unités organisationnelles manifestent, volontairement ou sous contrainte, un grand sens de la discipline. Ils appliquent ce qui leur est imposé. Dans un monde aussi parfait, l'encadrement se centre uniquement sur la vérification de la conformité des conduites par rapport aux normes (Taylor 1947).

Une deuxième approche associe l'instillation de prévisibilité intra-organisationnelle à la construction d'une communauté morale ou culturelle. Une pression forte s'exerce à travers des phénomènes de propagande et de prêche. La fonction du sommet et des managers est de convaincre les agents, d'obtenir de leur part sinon une conversion idéologique du moins une adhésion émotionnelle.

Un exemple est fourni par les démarches dites de projets d'entreprise. Elles impliquent l'ensemble du personnel autour de valeurs partagées. Le personnel est présumé faire sienne la vision à moyen terme qu'énonce le siège. De grandes cérémonies officialisent le processus. Cette propagande prend aussi une forme plus quotidienne et informelle. Le chef immédiat, par exemple, utilise son charisme personnel pour faire adhérer ses subordonnés directs à un message abstrait ou normatif.

Une telle approche repose sur un pari. Il existerait une relation causale directe et univoque entre des références normatives et des comportements relationnels. Une fois et une fois seulement que A et B auront adhéré aux mêmes valeurs, sera-t-il alors possible de les faire « marcher ensemble », de rendre certains leurs choix et non aléatoires leurs actes.

Une troisième approche préconise un mode de prévisibilité reposant sur le maniement des jeux de pouvoir à travers une influence sur les fonctions de préférence propres à chaque acteur.

Imaginons que les individus se caractérisent dans une organisation par le fait qu'ils contrôlent chacun à leur niveau une marge d'autonomie et qu'ils cherchent à satisfaire des enjeux particularistes. L'entreprise ressemble à un système politique qui est par nature disjoint et fragmenté, dans lequel il n'existe pas d'enjeu collectif endogène qui unisse les acteurs derrière un but identique. Son pilotage est possible par le seul biais des préférences individualistes que les agents, chacun de leur côté, cherchent à assouvir (Simon 1957). Le haut suscite des coalitions temporaires, met en concurrence les unités opérationnelles entre elles, satisfait des enjeux particularistes, par exemple l'autonomie et le prestige, c'est-à-dire des enjeux non rationnels du point de vue du strict utilitarisme économique.

Malgré les oppositions radicales qui, par ailleurs, existent entre ces trois approches, un point commun les rassemble. Elles évacuent la question de la connaissance dans la conduite de l'action organisée. Tout se passe comme si les acteurs obéissaient, acceptaient la propagande ou satisfaisaient leur quête d'autonomie sans intégrer le sens de l'action et la logique des conséquences provoquées par les choix qu'ils mettent en œuvre à leur niveau. Or la capacité de prévisibilité est accrue ou au contraire diminuée selon qu'il existe ou non des phénomènes cognitifs partagés entre les acteurs dans une organisation.

Le langage endogène, il faut le rappeler, assure deux fonctions essentielles :

- il facilite l'intégration des interfaces tant horizontales que verticales,
- il fiabilise les choix et les comportements des multiples acteurs.

Mettre entre parenthèses la connaissance est une démarche acceptable dans des contextes économiques spécifiques. Tel est le cas si une entreprise opère dans un

environnement relativement stable et qu'elle adopte une stratégie dite d'exploitation. Il n'est ici pas besoin de langage commun. Une activité cognitive telle que l'est l'interprétation y est peu importante dans la mesure où l'apprentissage n'assure aucun avantage pertinent pour l'action. Deux conditions suffisent qui soient satisfaites. Il faut qu'il existe des routines et que ces routines changent selon un mode lent sur une durée longue. Et il faut que les personnes restent ensemble suffisamment longtemps, ce qui facilite leur socialisation.

En revanche, la connaissance devient un facteur critique pour la survie lorsque les contextes de l'action sont porteurs de forte incertitude voire d'inconnu et que l'innovation générée de l'intérieur est adoptée comme posture stratégique. Dans ce cas de figure, les activités de recueil et d'interprétation des informations importent vraiment pour ajuster et régénérer l'action.

En effet, les travailleurs peuvent quitter facilement leur emploi et bénéficier d'un marché du travail favorable aux demandeurs. Les consommateurs acceptent beaucoup moins de rester otages des offres de l'entreprise, ils ne veulent pas subir une concurrence restrictive. Les actionnaires deviennent plus actifs et élèvent leur voix. Bref, les parties prenantes de l'entreprise deviennent plus remuantes et moins silencieuses. À la stratégie de loyauté se substituent deux autres : celle de la prise de parole, celle de l'abandon, de la sortie, de la défection (Hirschman 1970).

Par ailleurs, des menaces tierces se font sentir qui ont des conséquences vitales pour la survie de l'entreprise. Des technologies alternatives apparaissent. Les canaux de distribution se diversifient. Les réglementations publiques en matière de droit de la concurrence, d'homologation des produits ou de protection de l'environnement se modifient. Or les unités opérationnelles occupent une place majeure pour capter et décoder de telles mutations suffisamment tôt, car elles sont au contact des lignes de front sur le champ de bataille.

La prévisibilité fonde la qualité des actions de l'entreprise lorsqu'elle se meut dans un univers où la connaissance comme compétence collective prime. Un tel constat ne constitue certes pas une découverte. Il corrobore l'expérience des entreprises confrontées à des contextes de forte compétition. En revanche, l'observation montre que les implications opérationnelles qui en sont tirées restent en général en friche et

qu'elles laissent maintes directions générales désemparées. L'accord intellectuel n'entraîne pas nécessairement le savoir faire et le passage à l'acte. Les raisons en sont bien connues. Les entreprises subissent une forte pression pour privilégier le rendement financier à court terme. Par ailleurs la capacité de prévisibilité ne se décrète pas. Elle exige un laps de temps relativement long pour se développer. Or cette durée dépasse parfois le cycle de vie très court que connaît une direction générale. Qui plus est, on ne pilote pas un processus de création de langage endogène comme on programme le fonctionnement d'une machine automatique ou comme on trace le cheminement d'une sonde spatiale. L'approche par une démarche linéaire et balistique n'est pas possible.

Manager du cognitif reste largement un art, non pas une technologie totalement maîtrisable par une seule main et programmable une fois pour toutes d'en haut. Au moins une raison l'explique. Un langage endogène est le produit d'une construction collective qui se façonne au fil d'interactions segmentées et d'interfaces disjointes. Une direction générale ne sera jamais le programmeur unique et omnipotent d'un nouveau langage partagé. C'est précisément l'intelligence des meilleurs dirigeants que de ne pas se prendre pour les maîtres absolus des horloges de leur entreprise tout en faisant de la facette cognitive de son modèle organisationnel un sujet d'attention prioritaire en mettant en place les conditions pour que soit favorisée l'émergence de langage partagé.

Comment de la connaissance se génère-t-elle et se diffuse-t-elle dans une organisation ? De façon schématique, trois approches différentes sont observables en entreprise : l'accumulation tacite, la codification discrétionnaire, l'articulation explicitée. Elles reposent sur des modèles organisationnels et des pratiques de management des personnes radicalement opposées. Pour se déployer, elles exigent des ressources spécifiques et des horizons de temps particuliers.

Codification	Accumulation tacite	Articulation explicitée
Procédures, règles, routines	Interactions avec des « anciens », expérience	Interactions formalisées entre correspondants fonctionnels ou hiérarchiques
Substituabilité des personnes	Proximité et confiance entre les personnes	Face à face et <i>briefings</i> avec argumentations explicites
Horizon de temps immédiat	Temps long	Temps court
Principes abstraits	Informations concrètes	Concepts et raisonnements appliqués
Conformité, discipline	Socialisation, expérimentation par essais-erreurs	Apprentissage structuré, quasi-négociation
Corridors d'action étroits	Langage partagé	Connaissance partagée (structuration cognitive des actes)
Langage exogène	Langage endogène	Langage endogène
Prévisibilité quasi nulle	Prévisibilité contenue	Prévisibilité forte

**Tableau 17 Processus de diffusion des connaissances<sup>1</sup>**

#### 4. LA CODIFICATION DISCRÉTIONNAIRE

La codification discrétionnaire renvoie à un mode de management organisationnel qui s'appuie simultanément sur deux volets. Le premier consiste dans le fait d'édicter des codes étroits et relativement précis (non pas de diffuser des principes généraux, charge à chacun de les réinterpréter à son niveau). Le second est consacré à l'allocation des dérogations à ces mêmes codes. Par codes, il faut entendre le recours à des supports comme des règles, des procédures standardisées ou des manuels d'instructions. Par dérogations, on rend compte d'activités qui consistent pour un subordonné à faire autoriser par la hiérarchie l'adoption de solutions non conformes aux codes en vigueur.

Les deux volets sont en fait étroitement imbriqués. Le gouvernement par la règle s'accompagne de l'action par l'arbitraire. Celui qui édicte des règles est souvent en même temps, directement ou indirectement, celui qui tolère et couvre les exceptions et permet la non-conformité. Se créent ainsi des systèmes d'action qui se caractérisent d'au moins trois manières.

En premier lieu, ils sont banalisés. Tout est ramené à de la programmation et balisé de façon uniformisée et détaillée à la fois. De l'opérateur, il n'est attendu aucune initiative de conception ni aucune obligation d'interprétation.

En deuxième lieu, ils sont spécialisés. Les logiques régulières d'action sont assignées sur un registre d'étroitesse de leur champ de compétence et les frontières entre elles n'offrent aucun recouvrement ni aucune redondance.

En dernier lieu, la substituabilité des hommes y est forte. Le poste l'emporte sur l'individu. En effet, les individus sont jetables s'ils ne se comportent pas de manière conforme aux injonctions hiérarchiques. Ainsi un taux de rotation des personnes élevé n'est pas regardé comme pouvant trop affecter la bonne marche des affaires, il devient à la limite un acte de bon management.

La connaissance pour l'action qui est diffusée s'y caractérise par des corridors d'action fort étroitement définis et balisés. Qui plus est, ces corridors reflètent des solutions du passé ou légitimées par l'expérience. Autrement dit, l'action consiste à faire appel à des répertoires de causalité entre des fins et des moyens qui reflètent des schèmes déjà pensés à l'avance et par des tiers (Heiner 1983).

Dès lors, la combinaison de l'étroitesse associée à la programmation instrumentale rend problématique le traitement de l'anomalie, de l'incertitude, de l'information nouvelle. L'improvisation est interprétée comme un péché. Le schéma cognitif propre aux codes aussi bien qu'aux dérogations n'est pas intériorisé par l'acteur qui leur est soumis. L'émetteur autorisé à produire de la codification et de la discrétionnarité, soit la direction, segmente de façon durable l'action et la réflexion au sein de l'organisation. Ainsi en est-il du recours aux « bonnes pratiques » : emprunt mimétique de techniques clés en main, embauche de cadres sur la base d'un critère décisif qui est leur compétence professionnelle fonctionnellement définie, recours à des consultants auxquels le renouveau de la codification est sous-traité, etc. Bref, dans de tels cas de figure, si de la connaissance se diffuse, elle reste par nature exogène.

Dans la vie économique, la codification discrétionnaire a beaucoup de probabilités d'être présente dans les configurations organisationnelles de type 3 ou mercenarial, ainsi que dans les entreprises qui relèvent du type 4 ou fragmenté.

## 5. L'ACCUMULATION TACITE

Une autre voie de la diffusion de connaissance est représentée par le processus d'accumulation tacite. Elle se rencontre en particulier dans les configurations autarciques ou de type 2.

Dans ce cas de figure, la connaissance est portée ou capitalisée à travers la pérennité des personnes au sein de l'organisation. Les cadres notamment se caractérisent par leur forte longévité. Ils sont recrutés très tôt et demeurent sinon à vie du moins pendant beaucoup d'années dans l'entreprise. La politique des ressources humaines donne une attention prioritaire à leur socialisation. Elle veille à ce que se développent des adhésions à une vision commune du destin collectif. Elle évite en revanche d'embaucher *ad hoc*, en fonction de besoins spécifiques, des personnes à un âge plus avancé. Le cadre tourne au sein de son entreprise, il occupe plusieurs postes successivement et il se constitue un capital de relations personnelles étendu. En même temps, l'action est conduite selon des modalités qui favorisent l'interaction permanente entre plusieurs individus, de rangs hiérarchiques ou de fonctions différents. L'organigramme, quand il existe, ne reflète guère la façon dont les choix se font et les rôles se distribuent. Autrement dit, la pression par la proximité et la continuité des personnes constitue un vecteur clé du management pour assurer la bonne marche des décisions et des unités. Agir de façon isolée ou en excentrique n'est pas de mise.

Dans cette approche, la connaissance est transmise lentement. Elle reste en même temps implicite ou tacite. Ainsi les règles comportementales de jeu aussi bien que les références cognitives demeurent informelles. La façon dont on fait ici et maintenant les choses, ce qui perçu par les différents membres comme allant de soi pour agir et décider, s'acquièrent de deux manières privilégiées.

La première prend la forme d'un apprentissage progressif. L'individu occupe successivement divers postes dans diverses fonctions. Cette rotation sert de source d'expérimentations personnelles ponctuelles. En contrepartie, et au terme d'un parcours polyvalent, l'entreprise lui accorde une reconnaissance de maturité professionnelle qui culmine avec un jugement de type « il est dorénavant autonome ». L'apprenti peut devenir à son tour un maître, transmettre un métier qui



reflète en large partie des compétences peu explicitables et des savoirs spécifiques à l'entreprise d'appartenance.

La seconde renvoie à un phénomène souvent mis en évidence par l'anthropologie et par l'ethnologie. L'individu est soumis à des processus formalisés et informels de feed-back ou d'évaluation très variés en nature et en interlocuteurs. Alternant des brimades ritualisées et des rites de passage élitistes, le parcours des personnes dans l'entreprise revêt un caractère initiatique. La distinction sociale compte au moins autant que la performance fonctionnelle. Être évalué signifie être reconnu comme un pair par les autres et partager les traits qui fondent l'identité du groupe. Une telle démarche suppose que dans l'entreprise existe une dynamique de l'apprentissage et de la mise en cause qui soit stable dans le temps et commune dans l'espace.

La structuration de la connaissance ressemble donc dans cette deuxième approche à une sorte de boîte noire. Le processus est nourri à partir d'informations concrètes. Il est aussi vécu par les individus comme une suite de frustrations créatrices. L'accumulation tacite engendre une connaissance d'un type très particulier. Au contraire de la codification discrétionnaire, elle permet l'improvisation.

En effet, elle compose des corridors d'action qui sont plus larges pour l'individu ou pour l'unité. Les limites de l'action sont intériorisées et négociées de manière implicite entre les membres de l'entreprise. Se créent ainsi les bases d'une construction endogène en matière de prévisibilité. Chacun arrive à comprendre de façon intuitive l'autre, les fins qui structurent ses actes, les processus auxquels il a recours, donc à partager des références communes même si celles-ci relèvent du non-dit ou de l'implicite.

Un effet collatéral se manifeste par la montée d'un sentiment de confiance mutuelle entre les membres de l'organisation. Car tous savent que leurs interlocuteurs savent ce qu'ils savent. Les corridors respectent l'identité du collectif dont les individus se sentent responsables face aux événements extérieurs. Un tel processus de diffusion exige par conséquent de la durée. Il mobilise aussi une forte attention et une grande consommation d'énergie de la part des plus anciens dans l'organisation.

## 6. L'ARTICULATION EXPLICITE

Une troisième approche de diffusion de la connaissance prend le visage de l'articulation explicite. Elle caractérise le type 1 ou la configuration organisationnelle dite organique. Comme c'est le cas pour l'accumulation tacite, l'articulation explicitée a recours à des langages partagés endogènes. L'en distinguent cependant trois traits :

- la diffusion est plus compactée et accélérée dans le temps. Au lieu de quinze ou vingt années, elle se réalise en deux ou trois ans,
- les références cognitives ne sont pas tacitement transmises, elles sont explicitement véhiculées et énoncées,
- la permanence des personnes et l'apprentissage par expérimentations successives n'en constituent pas des conditions d'existence.

L'articulation explicitée procède d'un mode de diffusion qui se fait par des procédures d'interaction maîtrisées. Elle vise précisément à faire émerger et à formaliser des continuités par emboîtements entre échelons en interfaces. Elle procède par construction quasi-négociée de références raisonnées. Le contenu de ces dernières est objet d'une formalisation co-construite. Elle est jalonnée de révisions qui doivent être justifiées de façon explicite.

Une telle façon de procéder n'est généralement pas adoptée dans une organisation comme un mode spontané, comme un vecteur naturel de la communication entre les personnes. En effet, elle mobilise des activités d'échange, de « *briefing* », de travail en commun et d'éducation (au sens large). Le haut affiche sa politique face au bas. De ce fait il s'engage à son égard en renonçant à une part de son pouvoir discrétionnaire et de son bon plaisir. En même temps, il alloue au bas une autonomie cognitive pour que ce dernier traduise par des actes la politique du supérieur. Ce dernier lui reconnaît des marges d'interprétation face à des contextes locaux qui sont variables dans le temps et différenciés dans l'espace. En contrepartie, le bas adresse vers le haut de l'information qu'il aura décodée par référence à la politique affichée par le haut. Cette production d'articulations explicites ou de chaînages de causalités entre acteurs exige donc que du temps soit passé ensemble à cet effet (Tichy 1999).

Dans une telle approche, l'entreprise fonctionne selon une cascade de déclinaisons successives. Elle ressemble à un emboîtement de poupées russes. Deux approches ou

gestes de management se situent à cet égard totalement en contradiction avec ce mode de fonctionnement. L'une est le leadership charismatique. Le leader ne communique qu'avec les seules personnes qui partagent ses valeurs abstraites, c'est-à-dire des valeurs non référées à des dimensions opérationnellement cernables. L'autre est la tenue de grands briefings ou de « grandes messes » réunissant trois, voire quatre, cinq ou six niveaux hiérarchiques différents ou l'ensemble des fonctions de l'aval à l'amont. Elles créent certes de la tension émotionnelle, mais elles ne changent pas grand-chose aux références cognitives et aux rationalités comportementales. Le management par la cascade, en revanche, se déroule au fil d'une série d'interactions entre deux niveaux immédiatement voisins. Ces interactions sont menées à partir du sommet vers la base par degrés successifs : d'abord, entre le niveau n (la direction générale) et le niveau n-1 (sa première ligne de subordonnés) ; puis, entre ce niveau n-1 et le niveau n-2 ; ensuite, entre celui-ci et n-3, et ainsi de suite tout au long de la ligne hiérarchique.

Deux facteurs facilitent un tel processus qui ressemble à un ensemble de quasi-négociations pour aboutir à un quasi-contrat.

D'une part, le râteau hiérarchique ne doit pas être trop large. Huit à douze subordonnés constituent un râteau hiérarchique acceptable. Au-delà, les interactions se diluent. La ligne hiérarchique doit aussi rester suffisamment courte ou plate. Trop de niveaux empilés diluent les enjeux et la visibilité des responsabilités.

D'autre part, l'emboîtement procède d'une explicitation et d'une formalisation des engagements réciproques. Le supérieur explicite dans le détail ses idées, ses valeurs, ses priorités, ses motivations, au besoin en les mettant par écrit, et il les communique à ses subordonnés. L'explicitation s'articule autour de référents spécifiés : telle hypothèse sur les consommateurs, tel positionnement de l'entreprise à trois ou cinq ans, telle valeur à atteindre et les raisons de le faire. De ce fait, le subordonné se trouve engagé à la fois moralement et cognitivement. Il peut difficilement fuir le quasi-contrat, ignorer par l'évitement ou biaiser. En effet, les cartes sont sur la table. Les objectifs que se donne le supérieur sont explicites et argumentés. Il ne pourra en conséquence pas ultérieurement invoquer le fait qu'il ne les connaissait pas et qu'ils n'étaient pas appropriables. En contrepartie, le supérieur hiérarchique prend en

charge à son propre niveau trois dimensions. Il doit élaborer des solutions et des actes qui satisfassent les objectifs du supérieur. Il négocie l'autonomie et les ressources nécessaires. Il fournit les informations pertinentes quant à la marche des affaires et à l'atteinte des objectifs.

En résumé, pour que les niveaux  $n$  et  $n-1$  produisent de manière endogène des cognitions partagées, il faut que  $n$  communique de façon explicite à  $n-1$  deux messages ou deux contenus pour l'action :

- qu'est-ce que lui, niveau  $n$ , prend à son compte comme priorités ou valeurs ?
- comment ses priorités ou valeurs s'inscrivent-elles dans l'univers d'action du niveau  $n-1$ , quelles implications peuvent-elles avoir pour ce dernier ?

La même approche guide les interfaces horizontales entre des fonctions différentes. Grâce à des recouvrements séquentiels, des références communes s'établissent qui ne sont pas nécessairement les mêmes d'une interface à l'autre. Elles explicitent des causalités qui permettent des articulations de proche en proche à la fois cognitives et relationnelles. La continuité naît d'emboîtements successifs. L'endogénéité reflète une construction de proche en proche par effets de halo.

## 7. LA FORCE DES COMMUNAUTÉS COGNITIVES

Au concret, les entreprises relèvent rarement d'un type pur de diffusion de la connaissance. Elles sont souvent des systèmes hybrides. C'est le cas pour Agro.

Cette entreprise ne suit vraiment aucune des trois approches figurant dans la typologie ci-dessus. Plus exactement, tout se passe comme si elle en menait deux sinon trois de front :

- une partie des cadres se situe dans un contexte où domine clairement un processus d'accumulation tacite. C'est le cas notamment de ceux qui assument la charge des fonctions commerciales,
- une autre partie relève d'une approche par la codification : un exemple en est fourni par GMA, soit le service de développement des matières actives. Plus précisément, cette codification ressemble plutôt à une fausse codification dans la mesure où elle ne définit pas les routines de façon précise. Son contenu cognitif reste faible en ce sens qu'elle ne débouche pas sur des informations

concrètes utilisables par chaque niveau. Seule la technique d'évaluation par EVA fournit quelque chose qui soit tangible,

- l'articulation explicitée, pour sa part, reste assez largement absente, même si le siège manifeste par ailleurs des velléités pour la voir adoptée.

L'entreprise se heurte à une limite. Les pratiques, notamment celles du siège, laissent une place trop privilégiée à une approche : séduire les cadres en tant qu'individus, les mobiliser sur le seul registre de leurs émotions affectives. Or la mobilisation par l'affectif et la persuasion par la séduction charismatique ne font en général guère fonction de substituts durables et opératoires à des systèmes cognitifs. La raison en est évidente : le cognitif se véhicule dans une organisation à travers le registre des comportements, des expériences, non pas à travers celui des attitudes et des croyances. Le feedback sur les conséquences des choix qu'opèrent les individus dans l'exercice de leurs tâches et le recours au couple des sanctions et récompenses, morales autant que matérielles, qui le prolonge, demeurent des vecteurs peu mobilisés par les cadres dirigeants.

Le métissage d'approches variées et tronquées reste faible, car peu activé. En effet, les types de réseaux existant dans l'entreprise ne le favorisent pas. La connaissance se diffuse mal parce que les réseaux fonctionnent selon des logiques hétérogènes. Ainsi l'accumulation tacite se fait à l'intérieur de réseaux cloisonnés entre eux, dont chacun reste fermé sur lui-même. L'information qui circule dans un réseau est de nature redondante – elle reproduit un répertoire ancien et étroit qu'elle ne renouvelle pas par des apports venus de l'extérieur – en même temps qu'elle n'est pas appropriable par des tiers étrangers au réseau ainsi constitué. Elle ne sert qu'à renforcer l'identité de tels réseaux et à distinguer encore plus leurs membres du reste de l'organisation.

Dans Agro, la connaissance reste stockée à la périphérie, dans les services commerciaux, par la fonction de vente. Leurs interfaces immédiates, par exemple avec la fonction de marketing dans les grands pays, sont réduites. Les conflits de pouvoir, les jeux d'autonomie réciproque ou les jalousies entre corporations recouvrent des ruptures et des discontinuités dans les modes de gérer la diffusion de la connaissance, donc de qualifier cette dernière.

Le management cognitif d'une organisation passe par le fait de structurer les réseaux et de conditionner les capacités d'écoute entre eux. Cette fonction est la sienne. Elle ne se sous-traite guère à un service fonctionnel. Elle ne se satisfait ni de la mise en place de technologies de communication informatique ou audiovisuelle ni du recrutement d'animateurs psychologues. Elle produit des langages de l'action qui sont classables sur un continuum.

À l'un des extrêmes se situent des langages qui sont exogènes par rapport à l'entreprise qui les porte. Ils se caractérisent par le fait que le niveau de connaissance qu'ils véhiculent est réduit au minimum, soit à des instrumentalisation étroites. Ils sont portés par des modes de pilotage de l'organisation qui font appel à la codification discrétionnaire. En résulte un niveau de prévisibilité négligeable.

À l'autre extrême figurent des langages endogènes, c'est-à-dire produits par l'activité collective de l'organisation. Ils véhiculent un *common knowledge* qui est fait de corridors d'action à la fois balisés et larges que secrètent et entretiennent des interactions permanentes entre ses membres. La production d'articulations explicites entre fonctions et entre niveaux de l'entreprise crée ou favorise l'émergence de communautés cognitives fortes. Elle est associée à une capacité de prévisibilité élevée en interne mais aussi face au monde extérieur. Quant à l'accumulation tacite, elle se situe plus près de l'articulation explicite que de la codification discrétionnaire, car elle est produite de manière endogène par l'organisation. En revanche, elle offre une capacité de prévisibilité plus limitée ou contenue.

Le thème de la communauté cognitive permet de reformuler le rapport qui s'établit entre les paradigmes d'action dont une entreprise se dote et les capacités d'improvisation ou de variation dont elle fait preuve.

L'improvisation fournit à l'organisation des solutions opératoires nouvelles et flexibles autour d'une trame commune. Elle s'exerce et se modèle largement en fonction du terrain et des contextes locaux. Pour que la trame commune existe, elle doit être nourrie et balisée par les cartes cognitives que portent les acteurs. Lorsque les processus de cognition internes à l'organisation sont faibles ou sont discontinus, les acteurs qui sont au contact du terrain ne savent pas ou plus comment inscrire leurs choix singuliers dans un corridor d'action collectif ou stratégique. Ou bien

celui-ci s'avère être trop flou ou bien il se présente comme trop étroit. De son côté, le sommet de l'organisation ne sait pas comment rendre concrets les messages à implication stratégique qu'il émet puisqu'il connaît mal les contextes spécifiques auxquels ils s'appliquent. L'entreprise affronte une situation de double incertitude cognitive, faute de recouvrements et de relais de traductions successives entre son siège et sa base. La rupture avec le terrain accentue la diminution des possibilités d'improvisation.

Le type 3 ou modèle organisationnel mercenarial est à cet égard paroxystique. Une entreprise qui se positionne sur des paradigmes d'exploitation et dans un horizon de court terme se satisfait parfaitement de chaînes cognitives limitées. Un langage partagé lui est peu utile. Elle peut se contenter de corridors d'action étroits, donc de capacités d'improvisation faibles. Recruter des mercenaires pour occuper les postes dirigeants, accepter des taux de roulement élevés du personnel, ne pas disposer de cadres ayant une connaissance de l'organisation et de son contexte externe sont autant de facteurs qui offrent des avantages relatifs, mais à une condition : qu'ils se compensent par le recours à des routines, par l'adoption de « bonnes pratiques » plus ou moins banalisées et uniformes. La nature exogène des vecteurs de prévisibilité que mobilise l'entreprise est associée dans le type 3 à des capacités d'improvisation qui sont réduites à leur plus faible niveau.

Dans certains cas, la destruction de l'endogène existant et de la capacité d'improvisation passée peut se révéler nécessaire. Un repositionnement de l'entreprise sur un modèle de type 3 permet en peu de temps de provoquer un choc culturel. Il aide à la destruction immédiate d'un capital de traditions et de procédures accumulés au fur et à mesure de son histoire. La table rase qu'opère le recours à de l'exogène sur le plan du personnel et des cognitions est alors associée à une situation dite de crise. Si la régulation sociale dans l'organisation s'affaiblit, si la communauté cognitive se distend, l'atteinte de résultats économiques à court terme (la survie) ou un repositionnement stratégique à brève échéance (une modification de la menace) impose des recentrages ou des restructurations parfois dramatiques que des mercenaires assument. En attendant, savoir improviser et fabriquer de la complexité organisationnelle restent des compétences qui sont absentes et négligées.

## *Conclusion*

# Retour sur Cosmophar

L'entreprise Cosmophar ne baigne aujourd'hui plus dans les mêmes eaux que celles qui ont assuré son ascension spectaculaire.

La connaissance mutuelle, la forte socialisation auraient pu produire un endogène pervers, c'est-à-dire une rigidité figée de l'entreprise. Il n'en a rien été, car l'ambition, la menace positive et un leadership très fort ont contenu la segmentation et la construction de citadelles internes. Cependant, les circonstances et les contextes ont changé qui renforcent la nécessité d'hybridation conflictuelle et qui incitent l'entreprise à se renouveler. Son défi à, l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, est de faire évoluer son système organisationnel sans perdre ce qui a constitué ses moteurs de croissance et les racines de son identité. Trois facteurs majeurs posent question à l'entreprise.

En premier lieu, Cosmophar est confrontée à la globalisation et à une compétition accrue.

L'entreprise voit s'accroître à travers sa globalisation à la fois les complexités et l'inconnu dans la mesure où les marchés, les hommes et les cultures sont différents. La compétition, pour sa part, accroît la pression sur l'entreprise, surtout quand celle-ci agit loin de ses bases coutumières et fait face à des concurrents éventuellement mieux implantés qu'elle. En outre, elle limite les possibilités d'ajustement sur un temps long. En effet, elle impose des vitesses de rupture qui sont assez peu compatibles avec la construction de cadres de références communs au long de processus d'apprentissage informel lents.

En deuxième lieu, les marchés financiers se font plus pressants et leurs demandes plus explicites. Comme ses concurrents, Cosmophar est contrainte à se soumettre aux



demandes d'informations trimestrielles, semestrielles et annuelles des marchés financiers. Tout sentiment d'inquiétude sur l'avenir, tout pari qui semble un pari risqué est sanctionné de façon souvent disproportionnée par rapport aux menaces éventuelles. Le long, l'intangible, l'aventureux a peu de chance de séduction, ce qui n'empêche pas d'ailleurs des emballements spéculatifs.

En troisième lieu, Cosmophar fait face à des changements de génération, d'attitude et de culture.

Aux générations de l'après-guerre qui n'avaient souvent pas eu le temps ou la possibilité de recevoir une éducation formelle, ont succédé des managers qui entrent dans les affaires avec une formation universitaire souvent poussée. Ces managers acquièrent séquentiellement les compétences qui se construisaient auparavant dans la simultanéité. Ils apprennent l'entreprise en possédant ou croyant déjà posséder les connaissances conceptuelles qui leur ont été décrites comme universelles par les livres. Leurs références endogènes sont acquises avant le passage en entreprise. Du coup, ils vivent souvent cette dernière comme exogène, surtout quand ils passent vite d'une entreprise à une autre. Ce phénomène est souvent dominant lorsque l'entreprise recrute beaucoup de diplômés MBA.

En effet, un ingénieur et un littéraire, s'ils portent des schémas conceptuels antérieurs à l'entreprise, apprennent les références du business en vivant dans l'entreprise et par son entremise. Leur ouverture et leur capacité d'imprégnation endogène sont, en conséquence, plus importantes. Ils n'ont pas systématiquement le réflexe consistant à dire « je sais » et ils manifestent plus d'humilité en ne plaquant pas leurs connaissances abstraites sur une réalité particulière.

Pour les MBA., le cheminement est relativement court, et donc parfois, leurs espérances vite déçues. La route longue suivie par la génération précédente leur convient moins. Forts d'un savoir, ils ont tendance à se comporter comme des experts appliquant à chaque situation des schémas qu'ils ont appris ailleurs. Ce phénomène est d'autant plus marqué que la rotation est rapide : les cadres ne disposent d'insuffisamment de temps pour fabriquer de l'endogène dans chaque entreprise qu'ils traversent au pas de charge. La capacité d'apprentissage et de partage cognitif

est donc limitée sinon étouffée dans l'œuf. Le destin se vit de façon individuelle et largement exogène par rapport à chaque entreprise.

Ces trois types de transformations constituent pour Cosmophar un immense défi dans la mesure où elles peuvent mettre en cause sa capacité à gérer de l'hybride organisationnel. L'entreprise, en effet, gère de l'hybride, cependant avec des marges de jeu et de temps suffisantes pour qu'elle puisse rendre compatible dans la durée des demandes parfois contradictoires. Depuis, ces marges de jeu se sont rétrécies en raison peut-être d'une institutionnalisation et d'une simultanéité des exigences.

Le premier défi consiste pour sa direction à gérer la tension entre une ambition d'exploitation et une exigence de régénération.

La priorité était donnée par son ancienne direction, dans ses paroles comme dans ses actes, à la régénération. Aujourd'hui, le poids des marchés financiers rétrécit les libertés d'action de l'entreprise. Il devient plus difficile de gérer discrétionnairement l'attention et l'énergie consacrées à l'exploitation ou à la régénération. Le risque est que le confort de la simplicité l'amène à changer de balise et à renverser l'ordre des priorités stratégiques. Gérer l'hybride et piloter le conflit entre les paradigmes d'action nécessitent la re-création d'un système organisationnel qui y soit adapté.

Le deuxième défi concerne le contrôle, la conformité, l'efficacité et les corridors d'action.

L'exploitation réclame une efficacité opérationnelle accrue, par exemple en matière de coûts de revient, de coûts de transaction et de coûts de complexité. Or la complexité organisationnelle, l'acceptation de coûts de tâtonnement, d'essais et d'erreurs, et la duplication par la redondance sont, en partie au moins, le prix à payer pour obtenir une écoute fine du terrain, une créativité organisationnelle et un flux d'innovation et d'ajustement permanent. L'hybride conduit au bricolage. À son tour, ce dernier conduit au flou des frontières, donc à des contrôles à court terme moins précis, sinon à une opacité, traits qui ne sont pas le propre d'un système d'exploitation efficient.

Ce problème est d'autant plus délicat que Cosmophar a dorénavant à gérer un centre et une périphérie. Tant que l'activité a été concentrée dans un espace essentiellement européen, le centre n'avait en quelque sorte qu'une fausse périphérie.

Les déplacements étaient rapides. Si les échanges d'information étaient étirés entre le siège et les filiales locales, le processus d'apprentissage commun demeurerait néanmoins le même entre individus et entre unités.

Dans une entreprise qui a recours à des technologies organisationnelles telles que les codes, les procédures et les routines, et qui donne la priorité à des fonctions comme le contrôle, le dialogue entre périphérie et centre est plus confortable. Des hommes substituables y vivent dans des corridors d'action banalisés. La difficulté pour Cosmophar réside dans le fait de marier la globalité avec un système d'accumulation tacite des connaissances à travers des complexités du tacite et de l'émotion.

Le troisième défi réside donc dans la capacité à rendre conciliable la vitesse d'action et l'accumulation tacite des connaissances.

La compétition exacerbée combinée avec un système d'accumulation tacite réclame des interactions fortes et longues entre anciens et nouveaux, nourries à partir d'expériences de terrain. Ce sont ces interactions et ces expériences qui permettent la construction de réseaux de confiance, de socialisation et de solidarités à travers lesquels sont produites et diffusées de l'information concrète et de la connaissance partagée. Elles exigent donc de la continuité et du temps, facteurs que la forte compétitivité tolère mal.

Les exigences d'efficacité, le manque de temps, les disponibilités insuffisantes d'anciens expérimentés, le niveau de formation formelle des nouveaux, réclament qu'un autre système soit considéré. Ce dernier tiendra compte des exigences de contrôle tout en préservant les possibilités de transmission des savoir-faire endogènes. Il y a en effet une grande distance entre, d'un côté, le savoir analytique agréé par les canons des professionnels du management et par les *business schools* et, de l'autre côté, le savoir-faire composé de références intangibles et de tours de main qui permet à l'entreprise d'être innovatrice ou rapide grâce aux complicités d'action qui lient ses parties entre elles.

Pour Cosmophar, l'invention d'une solution mariant le stratégique et l'organisationnel constitue certainement un enjeu. Sauf à devenir une entreprise comme d'autres et à s'exposer à la logique des meilleures pratiques, la remise à jour

de sa complexité organisationnelle reste un de ses atouts concurrentiels décisifs. Elle ne trouvera la réponse qu'en elle-même.

# Bibliographie

- BAUMARD P. (1994) *Tacit knowledge in organizations*, London, Sage.
- BURGELMAN R.A. (1991) *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation. Theory and field research I*, Stanford Graduate School of Business, Research Paper 1122.
- BURT R. (1992) *Structural holes. The social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- BURT R., R. HOGARTH and C. MICHAUD (2000) « The social capital of French and American managers », *Organization Science* (2) : 123-147.
- COHEN M., J. MARCH and J. OLSEN (1972) « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, 17 (1) : 1-2
- CROZIER M. (1964) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- CROZIER M. et E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Paris Le Seuil.
- DAFT R.L. and K. WEICK (1984) « Toward a model of organizations as interpretive systems », *Academy of Management Review*, (9) : 43-66.
- D'AVENI R. (1994) *Hypercompetition*, Glencoe, The Free Press.
- DRUCKER P.F. (1994) « The theory of business », *Harvard Business Review*, (5) : 95-104.
- DUHAIME I.D. and C.R. SCHWENK (1985) « Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making », *Academy of Management Review*, (10) : 287-295.
- DUTTON J.E. and J.E. JACKSON (1987) « Categorizing strategic issues links to organizational action », *Academy of Management Review*, (12) : 76-90.
- EDEN C. and J.C. SPENDER (DIR.) (1998) *Managerial and organizational cognition*, London, Sage.
- GIOIA D.A. and J.B. THOMAS (1996) « Identity, image, and issue interpretation : sense-making during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, (41) : 370-403.
- GOSHAL S., C. BARTLETT and P. MORAN (1999) « New manifesto for management », *Sloan Management Review*, (3) : 9-20.
- HANNAN M. and J. FREEMAN (1989) *Organizational ecology*, Cambridge, Harvard University Press.
- HEINER R. (1983) « The origin of predictable behavior », *American Economic Review*, (8) : 560-595.
- HIRSCHMAN A.O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard, Harvard University Press.
- HOGARTH R., J.L. MERY and C. MICHAUD (1980) « Decision behavior in urban development. A methodological approach and substantive consideration », *Acta Psychologica*, (45) : 95-117.
- JACOBSJ. (1969) *The economy of cities*, New York, Random House.
- KIM C. and R. MAUBORGNE (1999) « Strategy value innovation and the knowledge economy », *Sloan Management Review*, (3) : 41-53.
- LANDAU M. (1969) « Redundancy, rationality, and the problem of duplication and overlap », *Public Administration Review*, (29) : 346-358.
- MASON R.D. and I.I. MITROFF (1981) *Challenging strategic planning assumptions*, New York, Wiley.
- MEINDL J.R., C. STUBBART and J.F. PORAC (eds) (1996) *Cognitions within and between organizations*, London, Sage.
- MICHAUD C. (1994) « Potentialités de changement et de développement des entreprises du canton de

- Neuchâtel », *Etudes sur les core competences*, Conseil Suisse de la Science, Berne.
- MOSS KANTER R. (1997) *When giants learn to dance*, Cambridge, Harvard University Press.
- NELSON R. and S. WINTER (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.
- PETERS T.J. and R.H. WATERMAN Jr. (1982) *In search of excellence*, New York, Harper and Row.
- PFEFFER J. (1981) « Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms », *Research in Organizational Behavior*, (3) : 1-52.
- POWELL W. W. (1987) « Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development? », *California Management Review* (1) : 67-87.
- PRAHALAD C.K. and R.A. BETTIS (1986) « The dominant logic: A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal* (6) : 484-501.
- RAGHAVENDRA R.P. (1995) *Efficient markets in the presence of an « irrational » investor: the case of the INSEAD ball ticket market*, Fontainebleau, INSEAD Working Paper, 95/66/FIN/EPS.
- SALANCIK G.R. and J.R. MEINDL (1984) « Corporate attribution as strategic illusion of management control », *Administrative Science Quarterly*, (24) : 238-254.
- SCHUMPETER J. (1942) *Capitalism, socialism and democracy*, New York, Harper.
- SCHWENK C. (1988) « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, (25) : 41-55.
- SHILSE. (1975) *Center and periphery*, Chicago, University of Chicago Press.
- SIMON H. (1957) *Administrative behavior*, New York, Free Press.
- STAW B.M., P. I. MCKECHNIE and S.M. DUFFER (1983) « The justification of organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, (28) : 582-600.
- TAYLOR F. (1947) *Scientific Management*, New York, Harper and Brothers.
- THOM R. (1991) *Prédire n'est pas expliquer*, Paris, Eshel.
- THOMAS J.B. and R.R. MCDANIEL JR. (1990) « Interpreting strategic issues: Effects of strategy and top management team information processing structure », *Academy of Management Journal*, (33) : 286-306.
- TICHY N. (1999) « The teachable point of view : a primer », *Harvard Business Review*, (3) : 82-83.
- VINCENT J.D. (1996) *La chair et le diable*, Paris, Odile Jacob.
- ZAJAC E.J. and M.M. BAZERMAN (1991) « Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions », *Academy of Management Review*, (16) : 37-56
- ZOLLO M. and S.G. WINTER (1999) *From organizational routines to dynamic capabilities*, Fontainebleau, INSEAD Working Paper 99/48/SM.

## *Annexe 1*

# Observer les langages de l'action

Les langages de l'action ne sont pas immédiatement visibles et identifiables dans une organisation. Leur étude suppose donc que des données soient collectées qui signalent de façon indirecte leur existence et leur contenu.

Ils encadrent les actes et non-actes au sein de l'entreprise. Ils s'expriment à travers leurs effets sur le contenu des décisions et des choix que prennent au quotidien les individus, les groupes et les services dans le cadre de l'exercice de leurs tâches respectives. Ceci implique qu'une approche analytique inductive soit mobilisée. Les actes et les non-actes que chaque acteur choisit d'adopter là où il se trouve à un moment donné constituent la matière empirique incontournable, le pivot de l'observation.

Ce que disent les acteurs est une chose, ce qu'ils font peut, selon les cas, en être une autre. La relation entre attitudes et comportements n'est pas nécessairement directe ni causale, ces derniers traduisant de façon immédiate les normes et les valeurs. D'où la prudence dont fait preuve l'observateur lorsqu'il est exposé aux bonnes raisons qu'invoque un acteur. Tout se passe donc comme si, par convention, il était préférable de relâcher quelque peu le postulat de la cohérence interne entre attitudes et comportements : il arrive que les actes et les valeurs ne cadrent pas.

D'autre part, si chacun de ces deux phénomènes engendre des conséquences pour l'entreprise, le parti sera pris que les actes engendrent, en général et sauf exceptions, des effets de chaînage plus immédiatement conséquents pour l'entreprise.

Les choix sont considérés dans leur substance, comme mettant en œuvre des modes de raisonnement, de connaissance et d'interprétation. L'acteur qui les opère

(ou le milieu dans lequel il évolue) est considéré comme les portant, qu'il en ait conscience ou non.

L'hypothèse est faite que ces dispositifs ne sont pas le reflet du hasard et d'un effet de tirage dans une loterie. Ils sont liés à divers facteurs : procédures instrumentales, normes édictées par des professions constituées, traits distinctifs de communautés culturelles, etc. Ils sont produits et modifiés par des processus de fonctionnement organisationnel au quotidien, par des dynamiques relationnelles de réseau ou de socialisation dans l'entreprise.

Ils se comprennent, en tout état de cause, comme des théories en usage que le décideur mobilise de façon largement implicite, sur le mode du « cela va de soi, pas besoin de l'énoncer ou de le justifier ». Il est aussi postulé que, face à tel contexte précis, des alternatives sont disponibles que l'acteur ne retient pas.

Le travail de l'analyste est de reconstituer leurs dimensions, en particulier, mais pas exclusivement, sous les angles suivants :

- la vision du monde que charrie l'acteur, les signaux et types de paramètres qu'il investit de pertinence et d'attention ;
- les critères qui fondent les choix opérés par l'acteur ;
- les relations de causalité qui lient un paramètre à un autre ;
- le statut que l'acteur attribue implicitement et de fait à des phénomènes pertinents pour le devenir de l'entreprise.

Une bonne façon pour l'analyste ou l'observateur de caractériser les modes de raisonnements et les références cognitives dont les acteurs sont les metteurs en œuvre consiste à dérouler les conséquences qu'engendrent de tels langages pour l'organisation à laquelle ils appartiennent, pour, en particulier, son positionnement face au marché, à la concurrence et aux clients. Les systèmes cognitifs véhiculent des modèles ou des théories à la fois de nature économique et organisationnelle.

L'angle d'observation le plus fructueux pour reconstituer de tels systèmes d'interprétation en usage est fourni par les situations d'interdépendance tant verticales – la hiérarchie de l'autorité – que transversales – entre l'amont et l'aval de l'entreprise. Le dispositif méthodologique à mobiliser à cet effet observe leur



émergence en choisissant des situations concrètes qui, *a priori*, les feront se mettre en actes.

Ainsi, à propos d'Agro, un double carottage a été opéré au sein de l'entreprise, un peu comme, en physique expérimentale, une même cible est bombardée sous deux angles différents afin d'en étudier des propriétés.

D'une part, un carottage vertical. Il examine les relations d'interdépendance entre les unités opérationnelles de base et le siège, telles qu'elles s'articulent à travers les décisions de management tout au long d'une filière de sept échelons hiérarchiques, du siège de l'entreprise jusqu'aux cadres moyens travaillant au contact du terrain extérieur. Un enjeu structurant pour l'entreprise et significatif pour les divers échelons observés a été choisi : le renouvellement des gammes de produits.

D'autre part, une entrée par un carottage horizontal. Il met davantage en lumière des interfaces de natures transversale, des services de recherche jusqu'aux réseaux de vente. Dans ce cas, l'enjeu structurant retenu porte par la recherche sur Agro concerne le processus de développement de trois nouvelles molécules, depuis leur découverte jusqu'à leur mise sur le marché par l'entreprise. Ici encore, l'objectif visé est d'observer de façon minutieuse les comportements qui sont adoptés au quotidien à propos de la conduite des opérations mettant en œuvre le positionnement de l'entreprise sur le marché.

Un autre choix a trait au contenu, c'est-à-dire aux thèmes qui déclinent la problématique et qui structurent la recherche d'informations. Le repérage de systèmes de compréhension partagée passe par l'observation de réalités communes aux acteurs. Existe-t-il des paramètres et des critères qui sont collectivement acceptés et d'autres qui sont appropriées sur un mode particulariste ?

Si tel était le cas, l'observation devrait mettre en évidence des sortes de corridors d'action. Un corridor d'action se manifeste par le fait que les parties prenantes savent ce que, face à de telles situations, elles doivent faire, qu'elles adoptent une appréhension identique des capacités et des limites de chacune d'entre elles. Par exemple, A saura quelles sont les limites du jeu que B peut adopter. De son côté, B fera de même à l'égard de A. Dit autrement, A et B ne se font pas d'illusions sur les espaces et sur les temps de l'action.

La traduction relationnelle et empiriquement identifiable d'une telle convergence est l'existence de confiance réciproque entre acteurs. Son existence est déduite de l'observation d'évènements et de façons de gérer l'interdépendance entre les acteurs : mode de coordination-coopération, traitement des divergences d'intérêts, etc.

Confiance et transparence se présentent à l'observation comme des phénomènes séquencés, pas comme des discours convenus qu'il faut tenir devant des tiers. Elles se forgent par étapes, pas essais et par erreurs. Elles sont donc observables en œuvre au quotidien. Elles renvoient aussi à des espaces de jeu, c'est-à-dire à des processus de négociation entre acteurs qui font que l'espace de leur action et de leur dépendance face à des tiers devient acceptable pour chacun d'eux.

Une grille traduit ce cadre analytique en une série d'informations que l'observation a pour mission d'abonder :

- *les éléments sur lesquels s'appuie le siège pour construire sa relation à l'égard des unités opérationnelles et de service.* En particulier, les points clés qu'elle mobilise à cet effet, les manières dont elle nourrit l'information diffusée, les relais et soutiens qu'elle active (réseaux, etc.), le recours à des constructions identitaires partagées ;
- *la façon dont les unités partagent de l'information entre elles et avec le siège.* En particulier, les modes de communication empruntés, les types de coopération ou de non-coopération existants, le traitement d'évènements considérés comme des moments clés, ainsi que leur définition et leur mode de construction, les cercles de confiance qui se constituent ;
- *la capacité du siège à faire comprendre son langage par les unités.* En particulier, les processus et les véhicules utilisés, les types d'appropriation par les unités, leur mode de sélection et d'interprétation, ainsi que le traitement de l'inattendu, de l'imprévu, des situations exceptionnelles ou hors normes par le siège ;
- *le suivi de l'évolution de l'environnement par le siège et par les unités,* notamment sur les aspects transversaux ayant une incidence collective sur l'entreprise. En particulier, les événements qui mobilisent l'attention, leurs conséquences pour les routines établies, les facteurs qui rendent l'écoute crédible, les zones d'ignorance qui peuvent exister ;

- *l'évaluation des performances des unités par le siège.* En particulier, l'identification des critères utilisés, leur origine et leur définition, leur mode d'application, leurs conséquences, leur lien avec les priorités affichées par le siège.

La technique d'interview en profondeur a fourni une source privilégiée de recueil d'informations. Ainsi, à Agro, 19 personnes ont été interrogées, dont 8 à plusieurs reprises. Les interviews ont été opérées à des moments où étaient traitées des transactions et des décisions, juste avant ou juste après. Le fait de revoir à plusieurs fois certains cadres dirigeants tant au siège que dans les unités a permis de resserrer les questions autour de phénomènes plus pointus et de tester la validité de certaines de nos interprétations.

Deux dimensions ont plus particulièrement été approfondies :

- la manière dont se traitent des situations de choix mettant en correspondance des logiques d'action, des intérêts, des interdépendances potentiellement contradictoires ;
- l'identification de plages de connaissance croisée et mutuelle, plages qui constituent la source de situations et de schémas de confiance spontanée.

Par ailleurs, un abondant matériel documentaire écrit a été recueilli en vue à la fois de valider des séquences d'évènements (notamment à travers les positions affichées par les divers acteurs et les accords ou décisions prises) et de préciser les impacts adoptés pour l'action.

## *Annexe 2*

# **Une multinationale française dans un marché concurrentiel**

Rhône-Poulenc Agrochimie se caractérise par un positionnement à la fois dans la science de base ou fondamentale (chimie, biologie) et dans l'aide à la production agricole. Elle couvre une séquence complète de fonctions qui, des laboratoires aux vendeurs, desservent les agriculteurs aussi bien que les amateurs de jardinage. Comme l'industrie pharmaceutique, ses produits et ses activités sont soumis à une surveillance croissante d'autorités juridiques chargées de veiller à leur non-nocivité tant pour les sols et les eaux que pour les animaux et les humains.

Rhône-Poulenc Agrochimie (ci-après Agro) est une filiale du groupe de chimie et de pharmacie français Rhône-Poulenc. Elle représente environ 12 % des ventes nettes de cette multinationale et, selon les années, entre 9 et 20 % des bénéfices opérationnels de sa maison-mère. Son siège est établi non à Paris, où est localisé le groupe, mais à Lyon. Cette implantation est d'ancienne date. Outre la direction et les services centraux fonctionnels, Lyon rassemble un important centre de recherche et les bureaux de sa filiale commerciale couvrant la France, le deuxième marché national après les États-Unis.

Agro proprement dit est née au milieu des années 1970 dans la foulée de la restructuration de l'ensemble de la chimie française. En 1986-1987, une initiative majeure s'est traduite par une étape de croissance externe : les activités agrochimiques d'Union Carbide, secouées par le scandale de la pollution de Bhopal en Inde, sont achetées qui permettent à Agro de compléter sa couverture mondiale et

de renforcer notablement sa présence aux États-Unis et en Asie. Les herbicides et fongicides de Agro s'ajoutent aux insecticides et régulateurs de croissance qui sont la spécialité d'Union Carbide.

L'intégration est menée sur un mode énergique, de façon centralisée, et avec succès, ce malgré les différences énormes entre les deux univers. Agro gardait une culture de PME pas vraiment internationale. Elle se caractérisait ainsi par rapport à ses concurrents par le fait qu'elle était la seule organisation à avoir intégré la fonction industrielle à partir du commercial. Autour de son leader, une forme de management souple, de type "*drive business*" et reposant sur un réseau d'hommes clés réseaux permettait d'intégrer des unités assez autonomes entre elles sur une base de loyautés personnelles. Union Carbide quant à elle fonctionnait sur une logique très procédurale et reposant sur des marques à forte notoriété.

Le cœur de métier de la nouvelle entreprise est constitué par la protection des récoltes au bénéfice des agriculteurs (environ 90 % de ses ventes). Agro vend également des produits à destination des amateurs de jardins et des parcs (environ 10 %). Son catalogue est vaste. Il comprend plus de 4 000 spécialités différentes pour la seule protection des récoltes. Elles sont issues de la combinaison de 37 matières actives dont Agro a la propriété juridique. Une ventilation plus fine dans la section agricole par famille de produits fait apparaître que les herbicides représentent 39 % des ventes de Agro, les insecticides 29 %, les fongicides 21 % et les régulateurs de croissance des plantes 11 %. Le jardinage de loisirs est un atout de Agro, surtout en Europe où l'entreprise est leader du marché avec des marques et des gammes telles que KB Jardin, segment dont la croissance est forte.

D'un point de vue géographique, Agro est présente dans plus de 80 pays par des filiales. L'Europe (avec 40,9 % des ventes totales) et l'Amérique du Nord (avec 25,2 %) constituent les deux zones les plus décisives.

Le marché des insecticides, herbicides et fongicides se caractérise par une demande régulièrement croissante. Dans ce contexte, Agro a vu son chiffre d'affaires quelque peu augmenter, passant de 9,948 milliards de francs en 1993 à 10,313 milliards en 1995. En revanche son bénéfice opérationnel s'est accru plus rapidement, faisant plus que doubler durant la même période (de 0,512 milliard à 1,197 milliards).

À noter la part relativement substantielle qu'occupent les dépenses de R et D (0,816 milliard en 1993 et 0,883 milliard en 1995, soit près de 8,5 % du total des ventes).

Le marché agrochimique mondial est concentré. Les dix premiers grands groupes couvrent 90 % du marché mondial. Le chiffre d'affaires total représente au niveau distribution un peu plus de 30 milliards de dollars. Les activités des entreprises fluctuent néanmoins de façon relativement significative à court terme. En effet, si l'on base les volumes de vente sur la monnaie nationale propre à chaque entreprise, on note que Basf et Monsanto accroissent leurs ventes respectivement de 38 % et 22 % entre 1995 et 1997. Un peloton composé de Agro (13,6 %), Agrevo (11,8 %) et Bayer (10,5 %) précède Novartis (8,8 %), Dowelano (6,3 %) et American Cynamid (6,5 %).

**Tableau 19. Marché agrochimique mondial (1997)**

ENTREPRISE	CHIFFRE D'AFFAIRES (milliards de dollars)	PART DE MARCHÉ
Novartis	4,19	14,8 %
Monsanto	2,97	10,5 %
Zeneca	2,64	9,3 %
Dupont	2,56	9,1 %
Agrevo	2,43	8,6 %
Bayer	2,26	8,1 %
Rhône Poulenc	2,20	7,8 %
Dowelano	2,14	7,6 %
American Cynamid	2,12	7,5 %
Basf	1,85	6,5 %

### Annexe 3

# Les domaines de compétence dans Agro

<b>Siège</b>	<b>Décisions souveraines</b>
(Centre de coûts)	Stratégie Choix des indicateurs de performance Systèmes d'audit et de contrôle Choix des dirigeants de pays
<b>Unités de services aux unités opérationnelles</b>	<b>Prestations benchmarked</b>
(Centre de coûts / coûts négociés annuellement et possibilité d' <i>outsourcing</i> )	Innovation Finance Affaires juridiques Ressources humaines
<b>Unités opérationnelles, unités par pays et Groupes de Matières Actives</b>	<b>Décisions souveraines</b>
(Centres soumis à EVA)	Développement national Positionnement technique par pays Positionnement marketing par pays Investissement par pays (< 1 million d'euros) Interfaces avec les organes d'homologation Formulation de matières actives Ressources humaines par pays Politique commerciale Interface avec les clients Promotion-publicité

*Annexe 4*

# Organigramme de GMA

Le GMA est une unité de l'entreprise Agro qui est dirigée de façon solidaire par deux personnes. Celles-ci sont responsables d'un compte d'exploitation unique. Le GMA rapporte à la direction générale. Celui de ses deux chefs qui s'occupe des affaires industrielles a comme correspondant hiérarchique le directeur général adjoint compétent pour l'ensemble du secteur industriel de l'entreprise. L'autre, qui couvre le marketing et la stratégie, relève pour sa part d'un directeur général adjoint chargé de ces fonctions pour tous les secteurs et, par-delà les seules matières actives, pour toutes les activités de toutes les unités. Il occupe environ 75 cadres et exécutants



**DIRECTION DU GMA**

