

Introduction générale

La **politique d'entreprise** est l'une des plus jeunes sciences du management. Son objet est l'*entreprise en tant qu'acteur* de la vie économique et sociale. Elle vise à connaître les déterminants, endogènes et exogènes, de cet acteur, afin d'expliquer ses comportements passés, de prévoir, et surtout d'orienter ses comportements futurs. Ses finalités en font ainsi la discipline la plus directement liée à la direction générale d'entreprise, la plus utile à l'exercice du métier de dirigeant.

Elle considère l'entreprise comme une totalité (ce qui est précisément le point de vue d'une direction générale), alors que les autres fonctions, que ce soit le marketing, la production, la gestion du personnel ou la finance, par exemple, n'en concernent qu'un aspect. Plus qu'une synthèse des autres fonctions, la politique d'entreprise vise à réaliser la maîtrise d'un domaine spécifique, qui commence là où celles-ci s'arrêtent, et qui se définit comme celui du *libre arbitre* des dirigeants d'entreprise. Elle utilise les informations venant des autres fonctions ainsi que des méthodologies qui lui sont propres, mais elle ne se laisse emprisonner ni par les unes ni par les autres. C'est tout le sens du terme *politique*, qui trouve ses racines dans le gouvernement souverain, par les citoyens libres, de la cité-État de la Grèce antique.

Si l'on conçoit l'entreprise comme une entité poursuivant des objectifs propres, par les voies et les moyens qu'elle se donne, et si l'on accepte qu'elle puisse être objet de science, alors la politique d'entreprise est la science de la liberté de l'entreprise.

Cette liberté se manifeste d'abord par le *choix* des objectifs généraux que l'entreprise entend poursuivre, et des stratégies qu'elle développe à cette fin. Ce que l'on appelle la *stratégie*, à l'intérieur même de la politique d'entreprise, correspond à l'exercice difficile de ces choix. C'est un domaine de connaissance déjà plus ancien, qui s'est construit à partir des

théories économiques appliquées à l'entreprise, et où la notion de concurrence était la base de tout raisonnement.

C'est d'ailleurs en référence à cette notion, qui évoque un état de guerre entre les combattants que sont les entreprises sur un terrain représenté par le marché, que les premiers théoriciens ont adopté le terme de stratégie. Lui aussi d'origine grecque, il se réfère à l'armée, et au général qui dispose ses troupes sur le champ de bataille. Il s'agit donc d'une analogie ; comme toute analogie, elle est très utile mais possède ses limites. En réaction à ces partis pris, les théories de la stratégie développées à HEC mettent l'accent sur les **stratégies d'alliance**, celles qui se développent précisément dans un contexte où compétition et coopération coexistent.

Des stratégies concurrentielles pures et dures aux stratégies coopératives, il y a ainsi un vaste champ d'action pour les dirigeants d'entreprise, lequel a fait l'objet de nombreuses analyses : elles sont présentées dans la **première partie** de cet ouvrage.

Un grand nombre d'approches se sont succédées, depuis le premier modèle développé dans les années soixante à l'université de Harvard. Le lecteur trouvera, tout au long de cette première partie, non seulement la description synthétique de chaque approche, mais encore son analyse critique, ainsi que l'indication des situations concrètes dans lesquelles il apparaît particulièrement pertinent.

Les méthodes d'analyse stratégique ne sont cependant que la première face de la politique d'entreprise, la plus visible et donc la mieux connue. Mais il apparut très tôt qu'elles ne pouvaient seules rendre compte de la réalité du métier de dirigeant.

En effet, le choix d'une stratégie étant supposé acquis, sa mise en œuvre n'a rien d'évident, car elle passe par une répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise, du sommet à la base. Cette répartition implique un nombre de personnes d'autant plus élevé que l'entreprise est grande ; ces personnes sont d'autant plus différentes les unes des autres, par leurs compétences, leurs méthodes ou leurs façons de voir, que les tâches à accomplir demandent une grande spécialisation. Tout ceci complique le rôle des dirigeants, obligés de déléguer leurs responsabilités en cascade au travers de l'organisation et d'imaginer des moyens de coordination de cet ensemble complexe. Cet aspect de la direction générale d'une entreprise est désigné sous le terme de **structure**, et on le symbolise souvent par un organigramme. Il s'agit de la structure de répartition des tâches aussi bien que des liens existant entre les différents responsables de ces tâches.

La **deuxième partie** de cet ouvrage est consacrée à l'étude de la structure de l'entreprise. Mais elle va beaucoup plus loin que ce que l'on appelait autrefois la mise en œuvre de la stratégie. Elle apprend certes au lecteur à lire un organigramme comme on lit un bilan, c'est-à-dire à y découvrir tout ce qui s'y cache, mais elle lui fait également prendre conscience de la relation très étroite qui unit stratégie et structure. Car s'il est exact qu'une stratégie, pour être mise en œuvre avec succès, suppose que la structure lui soit

adaptée, une structure donnée influence, de façon très importante, la stratégie qui sera choisie. C'est un peu l'histoire de la poule et de l'œuf : la stratégie est le produit d'une structure qui lui préexiste, mais elle engendre à son tour une structure nouvelle.

Là encore, il existe une série de modèles qui proposent une codification des rapports existant entre stratégie et structure. Ils étaient au début assez simples et associaient un type de structure à un type de stratégie, au sein de ce que l'on a appelé une théorie des **stades de développement** de l'entreprise. Progressivement sont apparues des théories dites contingentes de cette relation, refusant les principes universels et mettant en avant l'idée que *ça dépend* : le type de structure le plus performant dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que la nature de l'activité ou de la concurrence. Cette approche a donné naissance à une deuxième génération de modèles, eux aussi présentés et commentés dans la deuxième partie, à l'aide d'un grand nombre d'exemples concrets.

Les analyses plus récentes, menées à HEC notamment, ont cependant fait apparaître que les approches contingentes étaient elles-mêmes trop limitées, car elles négligeaient l'aspect politique du choix de la structure. Une entreprise n'est pas un meccano, même complexe : c'est avant tout un groupe humain, lui-même divisé en sous-groupes. Toute transformation de la structure affecte ces différents groupes en termes de responsabilité et de pouvoir. Elle est donc naturellement elle-même un enjeu de pouvoir, au-delà des raisons plus ou moins *mécaniques* mises en avant pour la justifier ou, au contraire, la condamner.

Il y a donc, dans tout choix de structure, un certain arbitraire, qui n'est autre qu'un *espace de liberté* politique pour ceux qui font ce choix.

C'est ce que le lecteur découvrira à travers les approches les plus récentes. Ainsi sera terminée l'analyse de la deuxième face de la politique d'entreprise, qui complète la première en interaction avec elle ; la dynamique stratégie-structure reste d'ailleurs encore pour beaucoup d'auteurs l'essentiel de la politique d'entreprise. Mais il n'en va pas de même dans cet ouvrage, où a été justement mis en évidence, au terme des deux premières parties, l'espace de liberté qui existe dans le choix d'une stratégie comme dans celui d'une structure. L'entreprise, *objet* de connaissance, est le *sujet* de cette liberté : l'entreprise tout entière et pas seulement sa tête, ses dirigeants supposés que nous avons jusqu'à présent évoqués, par commodité, sans les définir. Qui, en effet, exerce ces choix ? Voilà la question que les théoriciens de la stratégie ou de la structure oublient le plus souvent de se poser, comme si l'entreprise, en tant qu'être agissant, était une boîte noire parfaitement impénétrable, que l'on pourrait symboliser par un hypothétique et tout puissant dirigeant !

Dans la réalité, ce dirigeant n'existe pas toujours, et lorsqu'il existe, il est beaucoup moins puissant que les modèles ne le supposent. Les choix qu'on lui prête ne sont pas forcément les siens, car bien souvent il ne fait qu'entériner ceux qu'on lui propose. Certains semblent même avoir été opérés tout

seuls, tant ils apparaissent comme le produit d'une histoire plus que celui d'une décision délibérée et datable. L'être d'une entreprise ne peut donc se laisser saisir à travers son dirigeant, mais bien plutôt à travers les processus réels de décision qui le façonnent peu à peu : c'est l'objet de la **troisième partie** de cet ouvrage.

Sans s'éloigner des grands choix de stratégie et de structure, elle guide le lecteur dans un domaine ignoré des modèles managériaux, et lui montre que ces choix s'expliquent non pas par les données du problème de stratégie ou de structure posé, mais par la façon dont l'organisation a *traité* ce problème.

Comme il n'y a pas de théorie sans modèles, cette partie, elle aussi, présente l'état actuel du savoir dans le domaine de la **décision**. Elle oppose aux approches *rationnelles*, c'est-à-dire celles qui se fondent sur une rationalité purement économique, les approches *organisationnelles*, fondées sur les lois du fonctionnement interne des organisations, et les approches *politiques*, fondées sur les rapports interpersonnels des décideurs. L'apport des sciences politiques y est essentiel, et ancien, mais il n'est pas le seul. Les théories de la planification stratégique, en particulier, ont tenté de saisir et de codifier les processus de décisions en les adaptant à l'évolution de l'environnement de l'entreprise, d'une manière très comparable aux approches contingentes décrites pour la structure.

Parmi les théories les plus récentes, celles développées à HEC essaient de dépasser à nouveau la notion de contingence pour esquisser ce que pourrait être la maîtrise des processus de décision. Si plusieurs types de processus de décision existent, elles ne se contentent pas de les classer et de leur faire correspondre des variables exogènes : en distinguant ce que l'on appelle des *situations* de décision, elles jettent les bases d'un nouveau savoir, qui permettra en quelque sorte de *décider la décision*... Ainsi s'achève la partie qui dévoile une troisième face de la politique d'entreprise.

Il en reste cependant encore une à mettre à jour. C'est la moins visible de toutes, la plus difficile à comprendre et à maîtriser. Au-delà de la manière dont se prennent les décisions stratégiques, il se produit dans toute organisation un phénomène qui interfère très largement avec la stratégie, au point parfois de la paralyser. Il s'agit de l'**identité** de l'entreprise, image collective de ce qu'est cette entreprise pour tous ceux qui y travaillent.

On a trop souvent mélangé identité et image externe perçue justement par ceux (clients ou fournisseurs, par exemple) qui ne sont pas dans l'entreprise. Or l'identité est une image infiniment plus complexe, qui ne se confond aucunement avec cette image externe, facilement manipulable par la publicité et les relations publiques. L'identité procède d'une culture interne à l'entreprise, étudiée surtout par les psychosociologues des organisations.

Dans la **quatrième et dernière partie** de cet ouvrage, leur apport est présenté puis critiqué, car il manque la nécessaire dimension entrepreneuriale. Les théories anglo-saxonnes de la *corporate culture* y sont également analysées de façon critique : il leur manque sans doute, à elles, la dimension psychanalytique indispensable.

Le concept d'identité de l'entreprise est né et a été considérablement développé à HEC depuis plus de vingt ans. Il représente une petite révolution dans la politique d'entreprise, tant son apport semble précieux au métier de dirigeant. Cet ouvrage le présente donc sous une forme complète, la plus achevée à ce jour, et en souligne toutes les applications potentielles.

Ce manuel ne saurait s'achever sans montrer les liens qui unissent les quatre piliers de la politique d'entreprise, que nous avons nommés : **stratégie, structure, décision, identité**. C'est l'objet de la conclusion, qui esquisse une difficile synthèse entre ces quatre éléments.

Ils sont un peu comme les quatre faces d'un **tétraèdre** : liés deux à deux par une crête, qui est aussi une articulation, comme dans le cas de stratégie-structure ou d'identité-stratégie. De sorte que, quel que soit le problème de politique d'entreprise posé, l'examen de l'un de ces éléments conduit automatiquement à examiner les trois autres. C'est toute l'originalité d'une approche qui contribue, avec toutes celles qui l'ont précédée, au progrès des sciences du management.

Strategor mode d'emploi

Cette nouvelle édition comporte des modules pédagogiques, certains classiques et hérités des précédentes éditions, d'autres innovants :

- les exemples qui émaillent le texte ;
- les nombreux tableaux et figures ;
- les mini-cas en anglais, témoins de l'importance de l'enseignement en anglais et permettant au lecteur de s'approprier le vocabulaire de la discipline ;
- les cas complets, situés en fin d'ouvrage et assortis de leurs documents annexes, qui permettent aux étudiants de visualiser la structure des sujets d'examen et d'en comprendre la logique interne.

Enfin, *Strategor* comporte des « utilitaires » :

- un glossaire français-anglais ;
- une bibliographie complète ;
- des portraits et références aux grands auteurs en stratégie ;
- deux index : index des concepts et index des sociétés citées.