



**HAL**  
open science

## Les fonctions rituelles des démarches stratégiques

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Les fonctions rituelles des démarches stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 1997, 112, pp.42-52. halshs-01020831

**HAL Id: halshs-01020831**

**<https://shs.hal.science/halshs-01020831>**

Submitted on 8 Jul 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Article paru dans la *Revue Française de Gestion*, N°112, janvier-février 1997,  
repris dans *Problèmes Economiques*, N°2.531, aout 1998.

---

# Les fonctions rituelles des démarches stratégiques

Michel Villette

*On admet ici, avec Henri Mintzberg, que les démarches de réflexion stratégique font rarement ce qu'elles sont censées faire: prévoir avec justesse les événements futurs et programmer efficacement l'activité de l'entreprise en fonction de cette prédiction. On n'en conclut pas pour autant qu'elles sont "inutiles" et vouées à disparaître. En effet, elles produisent quelques effets immédiats et certains sur les possibilités d'action des stratèges et surtout, de tous ceux qui ne sont pas stratèges. Ex post, les annonces stratégiques semblent souvent avoir eu peu d'avenir. Et pour cause ! Pour les comprendre, il faut observer, en temps réel, ce qu'elles contribuent à effacer de l'histoire.*

Les sociologues et les anthropologues ont remarqué depuis longtemps que les rituels remplissent des fonctions sociales distinctes de celles que les participants leur attribuent. Par exemple, Pierre Bourdieu observe que les "rites de passages" n'ont pas pour fonction sociale principale de marquer la transition de l'adolescence à l'âge adulte, mais plutôt de distinguer ceux qui participent au rituel de ceux qui n'y

participent pas <sup>(1)</sup> ). Claude Riveline, et d'autres chercheurs du CGS et du CRG soulignent pour leur part le rôle structurant des rituels dans la régulation des rapports sociaux d'entreprise, l'orientation des comportements des individus, et la prise de décision <sup>(2)</sup>. Par exemple, ils montrent le caractère tyrannique du calendrier budgétaire, les efforts que font les cadres pour le respecter, et toute la série des conséquences qui découlent de cette précipitation organisée, dont on dit qu'elle permet de faire face à l'urgence et de décider l'indécidable.

La stratégie d'entreprise peut être décrite comme une intention -ce qu'il va falloir faire-, comme une trajectoire - le chemin qui a été effectivement suivi-, ou comme un rituel : les délibérations de ceux qui se demandent ce qu'il faut faire, et les effets de ces palabres sur leurs comportements et leurs relations. Après avoir brièvement rappelé l'intérêt des deux premières définitions, cet article s'attache finalement à la troisième, qui a au moins deux mérites : éviter toute explication téléologique; expliquer pourquoi, en dépit d'erreurs et déconvenues constantes, on continue à mettre en oeuvre des démarches de réflexion stratégique dans les entreprises.

Même si les directions se trompent sur le futur, même si elles ne font pas finalement ce qu'elles ont décidé, même si l'on peut montrer que réaliser le plan eut souvent été suicidaire, les démarches de réflexion stratégiques n'en sont pas moins nécessaires, par les effets immédiats et observables qu'elles produisent sur ceux qui y participent et surtout, sur ceux qui en sont exclus. Ces effets sont essentiellement secondaires au sens de John Elster, c'est-à-dire qu'on ne les obtient qu'à condition de ne pas chercher à les obtenir volontairement <sup>(3)</sup>. Ils supposent donc un minimum de croyance dans les fonctions apparentes des démarches de formulation stratégique :

---

<sup>1</sup> Pierre Bourdieu, "Les rites comme actes d'institution". *ARSS*, N°43, juin 1982.

<sup>2</sup> Claude Riveline, "De l'Urgence en gestion". *Gérer et Comprendre* N° 22, mars 1991 ;

<sup>3</sup> Jon Elster. *Le laboureur et ses enfants. Deux essais sur les limites de la rationalité. Tra. Fran. Paris, Minuit, 1986. Voir aussi, S.C. Kolm, "La philosophie bouddhiste et les hommes économiques," *Social Science Information* 18, 1979.*

---

prévoir et planifier. Ils supposent qu'on entretienne ces mythes douteux mais nécessaires au bon déroulement de l'indispensable rituel. (4)

**Vouloir supprimer la planification stratégique en raison de ses "échecs", c'est se montrer dupe de ses fonctions apparentes.**

Entre l'intention, conçue ex-ante par les équipes de direction et le parcours reconstitué après coup par de savants analystes -économistes, sociologues ou historiens- le lien paraît souvent ténu. Henri Mintzberg (5) et d'autres spécialistes de la stratégie préconisent désormais d'abandonner la grande stratégie d'état major et les prétentions à formuler ex-ante, dans le cadre de procédures formalisées, des orientations stratégiques globales, précises, cohérentes pour les entreprises. Ils estiment cette approche centralisatrice et rationaliste dangereuse et inefficace. Pour justifier leur position, ils présentent une liste impressionnante de bonnes idées stratégiques qui ont "émergé" dans les organisations en dehors et à côté des démarches formelles de réflexions stratégiques (et parfois contre elles); ainsi qu'une liste non moins impressionnante de stratégies savamment et méthodiquement formulées par des états majors et qui n'ont jamais été mises en oeuvre, ou qui, mises en oeuvre, se sont révélées catastrophiques pour l'entreprise.

Mes expériences de participation à des opérations de "réflexion stratégique" dans des états majors d'entreprise, m'incitent à penser qu'Henri Mintzberg et les autres

---

<sup>4</sup> *C'est parce que les fonctions rituelles des démarches stratégiques sont des effets essentiellement secondaires qu'on ne peut admettre les formulations proposées dans Strategor, Interéditions, Paris, 2e ed. 1993., en particulier page 435. Aucun dirigeant, aucun consultant ne peut dire, es-fonction, qu'il organise une démarche de réflexion stratégique "pour constituer un instrument d'exercice du pouvoir". Le comique de la formule signale l'impossibilité de mettre sur le même plan, les fonctions affichées, et les fonctions rituelles, les secondes ne pouvant tenir lieu de justification au déroulement du rituel, que seul un minimum de croyance dans les premières rend possible.*

<sup>5</sup> *H. Mintzberg Rise and Fall of Strategic Planning, Basil Blackwell, 1993.*

---

adeptes du courant critique sous-estiment la nécessité du rituel de réflexion stratégique, pour les dirigeants.

Si l'on observe de près, si l'on s'intéresse à ce que les gens font et disent dans ce genre de réunion, il devient vite évident que le rituel ne remplit pas seulement les fonctions apparentes qui sont censées être les siennes. Il sert aussi à autre chose. Bien des participants en ont conscience. On en plaisante. On joue de cette ambiguïté.

Tout se passe comme si les cadres dirigeants connaissaient par coeur les thèses de James March sur l'entreprise comme coalition politique <sup>(6)</sup> et feignaient de les ignorer, sachant que cette feinte est la condition nécessaire pour qu'un jeu politique soit possible. On comprend alors l'importance du rituel et de ses formalismes. Il offre un prétexte aux plus avisés pour taire ce qu'ils savent ; ils canalisent les conduites des autres qui, ne sachant pas, sont exposés à commettre des impairs.

Ainsi, les universitaires ont beau écrire des articles et des livres critiques sur les échecs de la prévision, cela n'empêche pas les réunions de "réflexion stratégique" d'avoir lieu dans les états majors des grosses compagnies du monde entier, sous des noms variés et selon des "méthodologies" toujours renouvelées, comme si les consultants prenaient soin d'échapper au démenti de l'expérience, et comme si leurs clients toléraient avec bienveillance cette nécessaire fuite en avant.

### **Les deux facettes de la littérature savante sur la stratégie d'entreprise.**

Suivant la proposition d'André Charles Martinet <sup>(7)</sup>, on peut grouper les littératures savantes qui traitent de la stratégie des entreprises en deux catégories : les textes qui proposent des procédures pour définir ex-ante les stratégies à suivre, et les textes qui proposent une analyse ex-post des stratégies observables.

---

<sup>6</sup> J.G. March. "L'entreprise comme coalition politique". (1962) tra. Fran. Dans *Décision et Organisation*. Editions d'organisation, Paris, 1991.

<sup>7</sup> "Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour", conférence d'A.C. Martinet au *Séminaire Condor*. Paris, 10 juin 1993.

---

Dans le premier groupe, on trouve les textes de méthodes rédigés par les consultants, et qu'utilisent les managers comme canevas, pour aboutir à la formulation d'une stratégie<sup>(8)</sup>. Ces textes s'adressent par convention aux directions générales et, plus précisément encore, à la personne du dirigeant, supposé capable de concevoir un grand dessein pour l'entreprise. Grâce à l'emploi de la bonne méthode et à son expérience des affaires, cet homme est supposé découvrir ce qu'il faut faire. On suppose qu'il est assez influent pour orienter ensuite l'action collective conformément à ses desseins.

Les méthodologies présentées sont procédurales. Elles consistent en matrice, tableaux, graphiques ou check list vides, auxquelles les managers sont censés donner un contenu au cas par cas. Ce sont des procédés cartographiques standardisés, qu'il faut savoir appliquer au marché, à l'entreprise et à la conjoncture du moment.

Le manager formé à l'utilisation de ces "méthodologies" dans une business school est supposé pouvoir exercer son art partout. Il est interchangeable et polyvalent. Grâce à un entraînement scolaire selon la "méthode des cas", il peut remplir très vite les matrices et donner un contenu aux concepts creux qui forment le squelette de la méthodologie.

Les méthodes de formulation stratégique supposent que les incertitudes quant à l'état futur du monde sont réductibles. L'avenir est supposé prévisible, calculable. Les

---

<sup>8</sup> *Le premier cours de "business Policy a été donné à Harvard en 1911.. H. Fayol en traite en 1916, sous l'appellation de "prévoyance". Parmi les manuels d'analyse stratégique classique, on peut citer : H. Ansoff, Corporate Strategy. 1965 tra. Fran. Stratégie du Développement de l'entreprise. Homme et Techniques, Paris, 1968. BCG. Perspectives sur la stratégie d'entreprise. Homme et Techniques, Paris, 1970. M.E. Porter. Competitive Strategy. 1980, Tra. Fran. Choix stratégiques et concurrence. Paris, Economica, 1982. Pour un repérage des limites de ces approches, voir par exemple : F. Carrance. "Grandeur et Misère des matrices stratégiques. Gérer et Comprendre, N°10, mars 1988 .*

---

statistiques économiques et les enquêtes sociologiques sont supposées fidèles et fiables.

Les méthodologies de réflexion stratégique donnent naissance à des cabinets de consultation vendant des prestations "stratégiques" aux entreprises : McKinsey, Boston Consulting Group, Arthur D. Little. Etc. Telle ou telle méthode devient parfois une véritable mode managériale, adoptée à peu de près en même temps par un grand nombre d'entreprises à travers le monde (<sup>9</sup>).

Une fois vulgarisées, ces méthodes s'intègrent à l'enseignement des business schools, et finissent par devenir des éléments de la vulgate manageriale.

### **Les analyses rétrospectives tendent à nier l'autonomie et l'efficace de la pensée des stratèges**

Passons maintenant au second groupe de textes, ceux qui se fixent pour but l'analyse rétrospective de la trajectoire effectivement suivie par les entreprises.

Ces textes relèvent de disciplines scientifiques telles que l'économie, la sociologie, l'histoire des entreprises et des techniques. Ils adoptent un point de vue distancié et tendent à répondre à trois questions :

1/ Quelles sont les stratégies (au sens de trajectoire) objectivement suivies par ces "agents économiques" que sont les entreprises, dans ces champs évolutifs que sont les marchés?

2/ Quels sont les facteurs explicatifs de ces trajectoires ?

3/ Éventuellement, quels écarts peut-on constater entre les stratégies qu'avaient formulées les dirigeants, et ce qu'on a pu observer après coup ? Comment expliquer ces écarts ?

---

<sup>9</sup>; Sur la notion de mode managerial voir en particulier C. Midler, "les modes managériales *Gérer et Comprendre*, N°4, 1986.

---

Ici, la volonté stratégique des dirigeants n'apparaît plus comme une cause efficiente, mais comme un effet déterminé, soit par des phénomènes cognitifs tels que les illusions d'optique et les erreurs de perception et de raisonnement ( théorie des biais cognitifs), soit par les contraintes qu'impose à l'expression, le jeu des rapports politiques entre les parties prenantes à la formulation stratégique.

Dans cette perspective, on dira que pour se maintenir en tant que dirigeant, le "stratège" doit entretenir autour de lui une coalition d'alliés (actionnaires, banquiers, clients, fournisseurs, collaborateurs...). Ce qu'il exprime comme "la stratégie de l'entreprise" n'est que le discours fait de compromis et d'ambiguïté qui lui permet de maintenir ou de renforcer la coalition dont il est le porte-parole.

Cette évaluation est biaisée. En effet, on peut expliquer les échecs de la prévision, alors qu'il est très difficile d'interpréter les succès. Si l'on constate qu'il n'y a pas de corrélation entre la stratégie formulée et la trajectoire effectivement suivie par l'entreprise -ce qui est fréquent-, on pense avoir démontré l'inanité des efforts des stratèges; tandis que si l'on observe une bonne correspondance, on se trouve en présence de deux interprétations entre lesquelles on ne peut trancher : soit on dira que les dirigeants n'ont fait qu'exprimer le probable - ce qui n'a rien changé au cours de l'histoire -, soit on dira que les croyances induites par la "vision du futur" diffusées par les dirigeants et adoptées par les membres de l'entreprise et les partenaires ont contribué à faire advenir le probable (ont augmenté la probabilité de réalisation des événements présentés comme désirables).

**Le renouvellement rapide des méthodes interdit d'inférer des échecs passés aux échecs futurs.**

En tout état de cause, les procédures de formulation des stratégies managériales se renouvellent à un rythme suffisamment rapide pour qu'une évaluation, qui démontrerait l'inanité d'une démarche déjà ancienne, ne compromette pas les

---

démarches nouvelles : plus les erreurs sont fréquentes, et plus le renouvellement méthodologique est rapide, comme si le changement de méthode permettait d'échapper aux tests de falsifiabilité.

L'examen de la "littérature stratégique" nous place donc devant des apories. Les différentes perspectives s'opposent, s'annulent et paraissent impossibles à unifier dans une théorie cohérente. En un tel cas, on peut considérer comme un exercice d'hygiène mentale salutaire une certaine défiance à l'égard de la théorie habituelle. On posera donc à titre d'hypothèse que la fonction principale des démarches stratégiques n'est pas de prédire l'avenir avec justesse : un rituel stratégique peut être "réussi" alors que les prédictions formulées ne se réalisent pas, et il peut être un échec bien que le futur qu'il anticipe se soit réalisé. *Cassandre n'était-elle pas une merveilleuse voyante et une piètre stratège ? Ne fut-elle pas punie par Zeus pour n'avoir pas tenu ses promesses ?*

Cette révision de la théorie clairement formulée, il est temps de se munir d'un carnet de note et de s'en aller tout simplement observer, sur le vif, certaines réunions où se "décident", dit-on, les stratégies des entreprises. Qu'observe-t-on ?

### **Les rituels stratégiques produisent des effets immédiats.**

Une démarche de formulation stratégique est une procédure rituelle, à l'issue de laquelle, des "dirigeants" disent ce que doit être le devenir d'une "entreprise".

Le déroulement de la procédure a au moins six effets directs importants :

- 1 : Les participants à la formulation des stratégies se trouvent distingués des non-participants : il y a ceux qui sont invités et ceux qui ne le sont pas.
  - 2 : Les participants disposent d'un prétexte valable pour se soustraire à l'urgence des activités quotidiennes, et pour éviter tout contact avec leurs interlocuteurs habituels (subalternes, clients, fournisseurs...). Pour un temps limité, ils disposent du loisir de délibérer entre eux, à l'écart.
-

- 3 :** Le dirigeant dispose d'un prétexte valable pour réunir autour de lui, dans des lieux choisis, et selon un agenda qu'il contrôle, une cour de collaborateurs proches <sup>(10)</sup>. A cette occasion, il leur offre un cadre de vie somptueux qui les oblige. Il fait régler l'ordonnancement du cérémonial par un prestataire extérieur, entièrement dévoué à sa cause, le consultant en stratégie.
- 4 :** A la fin de la procédure, le dirigeant dispose d'occasions solennelles de manifester publiquement, devant les tiers (subalternes, actionnaires, banquiers, clients....), l'unité de la coalition dont il est le porte-parole, et de prédire l'avenir au nom de tous ceux qu'il a associés à la démarche.
- 5 :** Pendant toute la durée du processus (c'est-à-dire plusieurs mois entrecoupés de réunions successives), les cadres qui participent à la réflexion stratégique disposent d'un prétexte valable pour suspendre ou différer tout projet, toute initiative émanant des personnels non dirigeants, dans l'attente de la formulation et de l'approbation de la stratégie "officielle".
- 6 :** Après que la stratégie officielle ait été formulée, les cadres dirigeants disposent d'un motif valable pour distinguer entre les activités "pertinentes" et les activités "non-pertinentes". Ils peuvent alors supprimer les ressources attachées à la continuation des secondes. Dans la mesure où cet étouffement réussit, certaines stratégies émergentes et non pertinentes se trouvent brisées. Comme elles ne pourront jamais se réaliser, nul ne pourra savoir si elles auraient été plus "efficaces", plus "rentables", plus "stratégiques" que les stratégies officiellement retenues.

**Gouverner, c'est réduire le nombre des possibilités futures laissées aux autres.**

---

<sup>10</sup> *S'agissant des démarches de réflexions stratégiques, - qui se déroulent souvent dans un château et réunissent autour du dirigeant tout ce qui compte dans l'entreprise, la référence à la société de cour n'est pas complètement anachronique. Pour préciser l'analogie, on peut se référer à Norbert Elias, La société de cour. Tra. Fran. Flammarion, Paris, 1985., en particulier le chapitre 4.*

---

Chacun des six effets ci dessus a son importance. Selon les circonstances, l'un ou l'autre paraîtra plus utile au dirigeant. Par exemple, à certains moments, il souhaitera marquer clairement la distinction entre cadres "dirigeants" et cadres "non-dirigeants" par le jeu des invitations ; à d'autres, il cherchera à démontrer qu'il contrôle une faction dissidente, en l'obligeant à cautionner publiquement la stratégie qu'elle conteste.

Au moment de rédiger cet article, je me trouvais impliqué dans le processus de réflexion stratégique et de réorganisation d'une banque et de ses filiales. Cet exemple montre l'importance immédiate du rituel stratégique pour le dirigeant qui en prend l'initiative, et pour les tiers.

La démarche avait lieu pendant la maladie du dirigeant fondateur, dans un contexte de succession. Le capital était essentiellement familial et, alors que le fondateur disparaissait, l'issue était incertaine entre le manager le plus influent et les membres de la famille du fondateur, qui occupaient aussi d'importantes fonctions. Les deux principaux maîtres d'oeuvre de la démarche stratégique étaient le directeur général de la banque - manager en passe de devenir président directeur général du groupe à l'issue du processus- , et un grand cabinet de conseil anglo-saxon. Bien évidemment, la réflexion stratégique, dont il avait pris l'initiative, plaçait le directeur général au centre de toutes les négociations, qu'un changement d'une telle ampleur rendait indispensable. Le recours à un cabinet de conseil anglo-saxon parmi les plus chers et les plus prestigieux était un puissant levier de légitimation de son action. Une fois le contrat signé et le processus engagé, le directeur créait, dans cette période d'instabilité du pouvoir, une situation irréversible : il devenait la "cheville ouvrière" d'une réorganisation radicale, risquée, difficile, "indispensable" qu'il avait voulue et conçue, et qu'il était donc mieux placé que quiconque pour mener à bien. Cela lui conférait un avantage décisif sur ses rivaux potentiels, et d'autant plus que la réforme était brutale et massive. Or, elle l'était.

---

Qu'est-ce qui justifiait, sur le fond, le chamboulement de la stratégie et de l'organisation ? Au moment des faits, la banque était en forte croissance, gagnait des parts de marché sur ses concurrents, et présentait une rentabilité supérieure. C'est donc au nom de la "nécessité d'anticiper" que la transformation était entreprise. Or, en quoi consistait l'anticipation ? Tout simplement à imiter à la lettre, les réorganisations récentes de banques beaucoup plus grosses, opérant sur des marchés structurellement très différents. Quelle justification rationnelle peut-on trouver à un engouement aussi manifeste pour la mode du jour ?

Dans le cas particulier, suivre la mode et les préconisations du cabinet anglo-saxon revenait à centraliser fortement, une organisation jusque là plutôt décentralisée, à muter à peu près tous les dirigeants, y compris ceux qui réussissaient parfaitement dans leur mission et donc, à offrir au prétendant au pouvoir une occasion de renégocier avec chacun sa position de pouvoir. Les intéressés avaient beau protester, se targuer de l'excellence de leurs résultats opérationnels : rien n'y faisait, puisqu'il leur manquait la "vision stratégique".

Trois ans plus tard, je peux dire que le directeur général a effectivement pris le pouvoir - en ce sens, l'opération a parfaitement réussi - . La banque a un taux de croissance ralenti, sa rentabilité a un peu baissé, sa position relative par rapport à ses principales concurrentes est menacée. Cependant, ces perturbations pourraient n'être que transitoires : la mise en oeuvre de la nouvelle organisation donne lieu à bien des atermoiements. Beaucoup des mesures prévues sont rapportées. Le directeur général, rigoureux dans la phase de conception, se montre plutôt accommodant sur la mise en oeuvre. Il n'impose pas le changement des pratiques avec la même ardeur qu'il montrait, lorsqu'il s'agissait d'obtenir l'accord de tous sur la nécessité d'un changement . Et d'ailleurs, il est maintenant évident pour beaucoup, y compris pour lui-même, que l'application stricte de certaines décisions serait ruineuse.

---

Quant au prestigieux cabinet anglo-saxon, il a disparu une fois la stratégie "formulée" et l'organisation "conçue", laissant le champ libre à toutes les interprétations possibles de ses étranges schémas. Tout se passe donc comme si l'efficacité du changement radical s'était épuisée dans son annonce. Cela ne signifie pas qu'il n'a pas été efficace !

Ce cas, qu'il faudrait développer plus en détail, n'est pas unique. Dans les entreprises, on oublie souvent les "décisions stratégiques" aussitôt qu'elles ont produit l'effet immédiat qu'on en attendait. Prétendant d'un changement de conjoncture, on passe aussitôt à la prochaine annonce. C'est que le rituel de réflexion stratégique n'a pas tant pour fonction de guider l'action future que **de justifier le blocage des initiatives des membres de l'entreprise qui n'ont pu s'ériger en stratèges.**

Dans le cas particulier étudié ci-dessus, il est clair que la réorganisation a brisé l'autonomie fraîchement conquise des directeurs généraux de filiales, et confirmé le rôle central du directeur général de la banque au sein du groupe.

Une démarche formelle et collégiale de "formulation stratégique" légitime les opérations de retardement ou de blocages qui seront effectuées ensuite dans le cadre des procédures de planifications et d'établissement des budgets annuels. Cette fonction est instantanée. Ses effets commencent à se faire sentir dès l'annonce du début de la démarche (tous les projets en cours sont "gelés"). A la différence des effets lointains et indirects de la réflexion stratégique sur les évolutions futures de l'entreprise, l'effet de censure des projets stratégiquement non-pertinents est observable et mesurable : nombre de mois de retards pris sur les plannings, montant des restrictions budgétaires, liste des membres d'équipes projets mutés ou affectés à d'autres tâches, liste des projets complètement arrêtés, et dont on n'aura jamais l'occasion de savoir s'ils étaient ou non "porteurs d'avenir" etc.

---

Preuve a contrario de l'importance de cette fonction : l'absence de tout dispositif de réflexion stratégique aboutit à rendre les arbitrages budgétaires plus arbitraires <sup>(11)</sup> et plus conflictuels. En l'absence de toute "mise en scène" des choix stratégiques prioritaires à moyen et long terme, il n'existe plus aucune définition du bien commun sur la base de laquelle on puisse justifier le refus de certaines dépenses, et en autoriser d'autres. Il ne reste plus alors que deux arguments pour justifier un refus : le manque d'efficience ou le fait du prince. Cette palette de justification un peu courte dévalue le rôle de direction, et lui donne une tonalité purement négative.

## **Conclusion**

Une revue de la littérature en stratégie donne l'impression trompeuse d'une incompatibilité irréductible entre les approches normatives destinées à éclairer les stratégies ex-ante, et les approches analytiques expliquant les trajectoires d'entreprise ex-post. Cette incompatibilité apparente provient du fait qu'on n'examine pas les démarches normatives de planification dans leur contexte de mise en oeuvre, et qu'on néglige l'examen de leurs effets immédiats, présents, observables et vérifiables.

Les consultants en stratégie eux-mêmes ne croient jamais complètement qu'ils vont prédire l'avenir, et déterminer la marche de l'entreprise. Pour comprendre leur manière de penser, il faut songer aux anciens grecs, tels que les imagine Paul Veyne avec humour : il y a des degrés dans la croyance. Les grecs ne croyaient qu'à moitié aux aventures des dieux de l'Olympe. De même, les managers modernes n'ont

---

<sup>11</sup> *On pourrait dire que les démarches de réflexion stratégique déplacent et médiatisent l'arbitraire. Dans cette circonstance unique, les dirigeants peuvent imposer leur préférence au nom d'une vision de l'avenir, et non par référence aux données comptables et aux informations techniques, censées enregistrer la réalité des faits. Sur le terrain de la futurologie, beaucoup de gens pourraient les contredire mais, en raison de la maîtrise qu'ils ont de l'organisation du rituel, ils sont quasiment assurés d'avoir le dernier mot.*

---

qu'une croyance relative en la prospective, "comme si, comme ça", plutôt que "tout ou rien" (12).

Il suffit de s'intéresser au processus d'élaboration stratégique -tel qu'il a lieu - pour se rendre compte que les hommes d'affaire ne se trompent pas autant que le laissent paraître leurs écrits, et leurs propos de circonstance. Les paroles de dirigeants ne sont pas énoncées pour être vraies, mais pour être efficaces. Ce sont des énoncés performatifs au sens d'Austin (13). Leur but est de produire des effets. Lorsque les universitaires et les chercheurs prennent à la lettre les prédictions, ils manquent l'humour, la distance et la perversité si nécessaires en affaires. Ils manquent aussi l'humeur qui accompagne l'argument rationnel et lui confère son statut, son sens et sa fonction.

Pour comprendre à quoi servent les stratégies, il faut suivre avec précision le chemin qui va d'une orientation stratégique annoncée, à une décision budgétaire, ou à une mutation relativement arbitraire, qui devient possible seulement lorsqu'elle se trouve "stratégiquement" justifiée. (14)

Les annonces stratégiques semblent, le plus souvent, avoir eu peu d'avenir. Et pour cause ! Comment observer ce qu'elles ont effacé de l'histoire ?

Dans cet article, nous n'affirmons nul part que la prévision et la planification à long terme sont impossibles : ce n'est pas la question en débat. Nous affirmons que le choix d'une prévision -juste ou fausse-, et d'un plan -adapté ou inadapté-, produisent des effets immédiats et certains de partage entre stratèges et non-stratèges, et d'élimination de stratégies jugées "non-pertinentes". Nous affirmons aussi, que le

---

<sup>12</sup> Paul Veyne. *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?* Paris, Seuil, 1983.

<sup>13</sup> J.L. Austin (1962). Tra Fran. *Quand dire, c'est faire.* Paris, Seuil, 1970..

<sup>14</sup>A. Pettigrew. *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI.* Blackwell. Oxford, 1985. *L'un des rares livres où l'on peut suivre à la trace, sur la base d'une documentation précise, tantôt les conséquences organisationnelles de "décisions stratégiques". et tantôt l'influence des structures organisationnelles sur les décisions.*

---

contenu des prévisions et des plans s'explique autant par les effets immédiats qu'il s'agit de produire, que par les conjectures sur l'état futur du monde, les premiers étant d'autant plus déterminants que la confiance dans les secondes est faible. Toutefois, pour que le rituel produise ses effets, il ne faut pas que le degré de croyance dans la vérité des prévisions tombe en dessous d'un certain seuil, au delà duquel la démarche stratégique apparaîtrait comme une pure mascarade du pouvoir : la prétention sérieuse à prévoir est indispensable aux dominants pour diriger.

Nous n'affirmons nul part que les dirigeants sont des personnes cyniques ne songeant qu'à la défense de leurs intérêts égoïstes. Il n'est pas dit que le dirigeant n'a pas le souci de l'intérêt supérieur de l'entreprise. Il n'est pas dit non plus que les manoeuvres "stratégiques" qu'il entreprend contre les factions rivales ne sont pas dictées par une vision sincère -et pourquoi pas, avisée- du devenir de l'entreprise qu'il dirige. Même s'il est prudent, cela ne dispense pas le dirigeant d'être habile, et cette habileté commande la conception des plans qu'il annonce pour le futur.

