



**HAL**  
open science

## Naissance d'une mode de stratégie

Benjamin Fremaux, Clémentine Marcovici

► **To cite this version:**

Benjamin Fremaux, Clémentine Marcovici. Naissance d'une mode de stratégie. Sciences de l'ingénieur [physics]. 2006. hal-01908457

**HAL Id: hal-01908457**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908457>**

Submitted on 30 Oct 2018

**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.

# Naissance d'une mode de stratégie

ÉCOLE NATIONALE  
SUPÉRIEURE DES  
MINES  
BIBLIOTHÈQUE

IE 1 [473]

*Benjamin Fremaux*  
*Clémentine Marcovici*

**consultation sur place**

Mémoire de troisième année du Corps des Mines  
2005 - 2006

## REMERCIEMENTS

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, notamment les chercheurs, professeurs, consultants, dirigeants d'entreprise et journalistes, qui ont pris le temps de nous écrire et de nous conseiller.

Nous remercions les membres de la Commission des Mémoires, qui nous ont accompagné pendant toute l'année et nous ont fait profiter de leur expérience.

Enfin, nous remercions tout particulièrement M Thierry Weil, notre pilote de mémoire, qui nous a soutenus tout au long de cette année scolaire avec confiance et témérité, qui nous a encouragés à sortir des sentiers battus et à poursuivre sur des pistes de travail plus périlleuses.

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE .....	3
PREAMBULE.....	6
INTRODUCTION .....	12
PARTIE I : LE STRATEGIC ALIGNMENT .....	13
AVANT-GOÛT .....	14
LA PROCHAINE MODE.....	17
Introduction .....	18
Pourquoi cette approche ? .....	18
Un « case study » .....	18
Appel à réactions.....	18
Les auteurs.....	19
Strategic Alignment <sup>TM</sup> .....	20
Les trois pôles.....	20
Les champs de force.....	22
Mise en place.....	25
Une méthode d'actualité.....	27
Récit d'une mise en place .....	28
REACTIONS DE SALOMON A TIPHAINE.....	31
Consultants indépendants .....	31
Salomon.....	31
Tristan .....	32
Enseignants-chercheurs en stratégie .....	34
Raymond .....	34
Albert.....	34
Timothée .....	36
Evariste.....	37
Gérard.....	37
Ingrid .....	38
Corentin.....	38
Opérationnels en entreprise .....	38
Alphonse .....	38
Lucien.....	40
Isidore.....	41
Stratèges .....	41
Gaston .....	41
Nadège.....	41

Consultants de grands cabinets .....	42
Marius .....	42
Eugène .....	42
Nathan .....	43
Journalistes .....	43
Tiphaine .....	43
PARTIE II : LA NAISSANCE D'UNE MODE .....	44
INTERPRETATION .....	45
Le cycle de vie des modes .....	46
Les différentes approches possibles .....	47
Les ingrédients du Strategic Alignment .....	48
Notre expérience .....	49
Un test projectif... .....	51
... Qui révèle la lucidité des acteurs .....	54
Un écosystème d'agnostiques pratiquants .....	59
Le positionnement stratégique des acteurs .....	59
La réaction étudiée .....	60
L'ingénieur et la mode .....	61
ON EN PARLE .....	62
Le « Strategic Alignment » ou l'humour classé X .....	62
La (fausse) leçon de stratégie de deux X-Mines .....	64
La théorie de la supercherie .....	66
Commentaires de l'Edito .....	67
Réactions glanées sur la toile .....	71
Réactions par emails .....	74
Valérien .....	74
Aristide .....	75
Léon .....	76
Ulysse .....	77
Eddy .....	77
Simon .....	77
DROIT DE REPONSE .....	79
CONCLUSION .....	80
ANNEXES .....	82
LA STRATEGIE VUE PAR LES GRANDS PATRONS .....	83
Franck Riboud, PDG de Danone .....	83
Pascale Sourisse, PDG de Alcatel Space .....	84
Jean-Louis Beffa, PDG de Saint-Gobain .....	84
Jean-Marie Messier, PDG de Messier Partners .....	85
OUTILS ET CONCEPTS D'ANALYSE STRATEGIQUE .....	87
Les outils de base d'analyse stratégique .....	87

---

Le modèle SWOT.....	87
Corporate planning.....	88
Business strategy et marketing stratégique.....	89
La courbe d'expérience.....	89
La matrice BCG.....	89
Autres outils de « Business Strategy ».....	92
Les cinq forces de Porter.....	92
Le modèle S-C-P.....	92
« Execution is everything ».....	93
« What Is strategy ».....	94
Resource Based View.....	94
Histoire récente.....	95
La nouvelle économie.....	95
Economic Value Added.....	95
Exemples d'outils récents.....	95
Quelques liens utiles.....	96
ARTICLE PARU DANS LA GAZETTE.....	97
J'ai vu naître une mode managériale.....	97

## PREAMBULE

RESTAURANT PARISIEN CHIC. 15 NOVEMBRE 2005. 12H00.

Nous sommes reçus par deux consultants d'un des grands cabinets de conseil en stratégie de la place de Paris. Leurs locaux nous impressionnent par leur luxe. Nous feuilletons l'Expansion assis sur de beaux fauteuils en cuir, tout en admirant la vue sur Paris, pendant que deux réceptionnistes réservent des billets d'avion pour New York.

Les portes en verre des ascenseurs s'ouvrent à toute vitesse, laissant sortir nos interlocuteurs. "Les ascenseurs sont speed, comme nous", nous dit l'un d'eux après nous avoir salué. Pourtant, pendant presque deux heures, confortablement installés dans un restaurant tout proche, nous allons discuter à bâtons rompus de stratégie et du rôle des cabinets de conseil.

Au fait, ces consultants travaillent pour Consulting & Company<sup>1</sup>, qu'on surnomme entre initiés Co&Co.

Extraits de notre discussion.

**Question : Est-ce que « conseiller en stratégie » est la formule qui vous définit le mieux ?**

Réponse : Nous travaillons sur tout ce qui empêche le PDG de dormir, c'est-à-dire sur tous ce qui compte pour lui. « Conseil de direction générale » est plus approprié.

En d'autres termes, voilà comment notre patron définissait notre mission : "to separate vision from hallucination". L'hallucination d'un PDG, c'est une vision qui n'est pas ancrée dans les faits.

La différenciation que nous opérons entre opérationnel et stratégie n'est pas forcément celle du PDG. Les projets peuvent avoir un nom, par exemple "organisation du siège" ou "gestion des risques", qui cache en fait une acquisition ou une cession de nature stratégique.

Un projet d'organisation est en général un projet de stratégie déguisé. Par exemple sur un sujet RH<sup>2</sup>, il y a des cabinets spécialisés. Mais avec Co&Co, on va lier ce sujet directement avec celui de la stratégie. Nous nous assurons que les idées du PDG sont correctement prises en compte dans tous les modèles, production, RH ou financiers. Le PDG a besoin de l'intermédiaire que nous sommes pour avoir une vision globale.

---

<sup>1</sup> Les noms des entreprises ont été modifiés.

<sup>2</sup> Ressources Humaines

---

**Q. : Les PDG suivent-ils vos recommandations ?**

R. : Il faut être un PDG intelligent pour faire appel à un cabinet et entrer dans une démarche de benchmark<sup>3</sup> et de progrès. Il faut être ouvert, être prêt à apprendre de l'extérieur et savoir se faire aider.

**Q. : Sur quelle horizon du temps de l'entreprise travaillez-vous ?**

R. : Il n'y a aucune règle générale. Le consultant est là en réponse à un problème.

Par exemple, une de mes missions, dans le secteur de l'industrie, concerne toute une division. Elle s'inscrit dans le cadre d'un programme de "performance transformation". Il s'agit d'une transformation de fond en comble de la division qui est présente dans toute l'Europe pour mettre en place un "production system" et restructurer le "on-stream" et le "down-stream"<sup>4</sup>. L'entreprise s'est donnée 18 mois pour réussir, dont 9-12 mois avec Co&Co. Il s'agit d'une mission très concrète : dans chaque usine on optimise tous les paramètres. On touche à la fois au "hard"<sup>5</sup>, aux processus et au "mind-set & behaviour"<sup>6</sup>.

**Q. : Comment avez-vous obtenu cette mission ?**

Il a fallu convaincre le chef de quelque chose d'incroyable. On savait que l'entreprise allait réaliser cette année des bénéfices record et on a dit au PDG qu'il fallait en profiter pour affronter ses faiblesses majeures. Il a été suffisamment fou pour nous suivre, c'est très rare. D'habitude les entreprises attendent d'être au bord du gouffre pour faire des changements. Il savait que la notion de "performance transformation" existait déjà dans le secteur mais qu'elle n'était pas descendue jusqu'au terrain.

Par ailleurs le patron de l'unité en question s'imagine un futur de top 3, voire de numéro 1 dans 10 ans. Il est donc dans une logique où, s'il arrive à prouver qu'il peut changer son unité, cela peut lui donner une longueur d'avance sur ses concurrents en interne.

Donc, même quand tout va bien, nous pouvons apporter quelque chose. Lorsqu'un PDG me dit que tout est OK, je lui demande ce qu'il va raconter dans deux ans. Nous essayons alors d'organiser avec lui des "strategy workshops"<sup>7</sup> pour préparer une vision prospective sans qu'aucun besoin ne

---

<sup>3</sup> Littéralement *comparaison*, technique utilisée par les entreprises pour s'évaluer les unes par rapport aux autres

<sup>4</sup> *Amont et aval*

<sup>5</sup> Littéralement *dur*, ce qui touche au cœur de métier

<sup>6</sup> *Etat d'esprit*

<sup>7</sup> *Ateliers de stratégie*

se fasse sentir. Bien entendu, c'est gratuit pour lui, que cela débouche ou non sur une mission.

Parfois des idées que nous proposons peuvent mettre un an pour faire leur chemin. Nous ne sommes pas dans une logique de vente. On se demande en permanence ce que l'on ferait si on était le client.

**Q. : Vos clients sont-ils fidèles?**

R. : Tous nos clients viennent régulièrement nous voir pour une mise à jour de leur stratégie. La "grande stratégie" ne se refait pas tous les jours, mais tous les cinq ans environ. En revanche, il y a en permanence des améliorations à apporter.

Ça dure longtemps, un PDG. Ce sont finalement dans les entreprises publiques qu'ils voltigent le plus. La plupart de nos clients ont beaucoup d'ancienneté, et on retombe toujours sur les mêmes. En cas d'échec, on peut traîner son boulet pendant dix ans, voire plus.

**Q. : Est-ce que vous ne rencontrez pas des problèmes d'indépendance avec vos clients ?**

R. : Nous avons avec quelques grands groupes des "performance partnerships"<sup>8</sup>, mais c'est très rare. On discute toujours avec le patron sur ce qu'il veut faire. Chaque bribe de mission est une mission classique. Sinon on n'a pas de pression, donc pas de liberté.

Dans le cadre des "performance partnerships" on ne signe pas de contrat. Il y a seulement une indication sur la date limite et sur le budget à la semaine. C'est l'opposé du conseil en informatique qui promet un budget global.

**Q. : Comment se passe l'évaluation a posteriori de votre action?**

R. : À la fin de l'année, nous avons un entretien avec le PDG ou ses proches. Nous revoyons ce qui s'est passé : voilà le projet, voilà son impact, voilà son coût.

**Q. : Co&Co a-t-il déjà connu de vrais désastres?**

R. : Pas à ma connaissance. Il est vrai qu'on a beaucoup parlé de Aerovol. C'était la connerie d'une banque de mettre Aerovol en faillite. La presse a fait de grands titres avec Co&Co. Mais Co&Co n'a rien dit. Pas un mot.

Nous avons fait une enquête en interne et nous avons conclu que nous n'avions rien à nous reprocher.

Deux ans après, le nouveau PDG a écrit à Co&Co pour dire qu'il ne souhaitait dorénavant travailler qu'avec nous. Il avait en effet retrouvé une lettre de Co&Co à Aerovol mettant en garde les anciens dirigeants contre de

---

<sup>8</sup> *Partenariat de performance*

---

mauvaises acquisitions, une intégration désastreuse, et une consommation débridée de cash. Cette lettre n'avait reçu aucune réponse du PDG, à la suite de quoi Co&Co avait retiré toutes ses équipes qui travaillaient chez Aerovol. Et ce n'est pas facile de quitter un client, surtout un gros. A notre place, peu l'auraient fait.

**Q. : A quoi sert la direction de la stratégie de l'entreprise ?**

R. : Le rôle d'une direction de la stratégie est très variable.

Personnellement je n'ai jamais vu de direction de la stratégie prise au sérieux, sauf quand elle s'occupe aussi de développement, où il y a alors de vrais milliards à la clé. Les patrons de BU<sup>9</sup> regardent la direction de la stratégie avec sympathie. Elle a très peu de pouvoir, mais c'est une bonne pépinière de dirigeants pour l'entreprise.

Le directeur de la stratégie, par la suite, devient souvent numéro 2 ou patron de branche. Il fait toutes sortes de missions pour le PDG, il est son bras droit dans de nombreuses négociations.

Chez Mantex<sup>1</sup>, par exemple, en temps de crise, ça fonctionne. Mais la direction de la stratégie "corporate"<sup>10</sup> a en réalité un rôle limité. Dans une entreprise du Cac 40, le "corporate" a beaucoup moins de pouvoir que dans une PME de 500 personnes. Il a un rôle financier dans une grosse entreprise alors qu'il a un rôle fonctionnel dans une PME. Or le vrai pouvoir est dans l'opérationnel.

Ceci est vrai sauf opération majeure : ouverture du capital, acquisitions majeures... Mais de manière générale, la direction de la stratégie gère de plus en plus des procédés assez standards de plannings stratégiques, de séminaires au vert, de cadrage.

**Q. : Des consultants en interne pourraient-ils faire votre travail ?**

R. : Non et pour plusieurs raisons. Lors d'une mission récente, des consultants internes faisaient partie de notre équipe. Ils venaient aux réunions, ils observaient, ils prenaient des notes. C'est d'eux qu'est venue une fuite majeure. Ils imaginent qu'en regardant courir le guépard, ils courent plus vite que lui.

Mais surtout, aucune entreprise n'est capable de pratiquer l'auto-amputation. Le PDG ne l'a jamais fait, ou au plus une fois. Moi je l'ai fait trois, quatre fois. Ça implique des décisions impossibles à prendre en interne.

---

<sup>9</sup> "Business Unit", en français *centre de profits* ou *division*

<sup>10</sup> Littéralement *de direction générale*, à distinguer de la "business strategy" ou *stratégie de divisions*

**Q. : Quelles compétences apportez-vous au PDG?**

R. : D'un, nous sommes indépendants. Nous disons ce que nous pensons, c'est un devoir professionnel. Dans une boîte, tous sont sensibles au regard du patron et vont dans le sens du vent. Le PDG est seul. Personne n'est prêt à lui dire quelque chose de difficile.

De deux, nous avons une compétence de réseau. Nous sommes là où veut aller le client, nous sommes chez ses fournisseurs, chez ses clients, chez ses concurrents. Co&Co a une présence planétaire.

**Q. : Vous côtoyez les dirigeants de près. Quelles sont leurs motivations ?**

R. : Le PDG a toutes sortes de motivations : création de valeur pour les actionnaires, patriotisme...

**Q. : Et les motivations d'argent et de pouvoir ?**

R. : Tous ont une volonté de pouvoir, même ceux qui font profil bas.

Certains courent après le pognon, le prestige, les avantages en nature. On voit des choses franchement déraisonnables. Les rémunérations peuvent atteindre des montants astronomiques. Quelles que soient les vertus des dirigeants, personne ne peut y être insensible. La virilité d'un manager se mesure à son salaire et au nombre de personnes qu'il dirige. D'où la fièvre des acquisitions.

**Q. : Et dans le conseil, l'argent est-il une motivation ?**

R. : Ma femme m'a fait le calcul. Son taux horaire est deux fois supérieur au mien.

**Q. : Quelle est la principale motivation des consultants de Co&Co ?**

R. : La passion de l'excellence. C'est la valeur qui fait qu'on réussit chez Co&Co. C'est presque jésuite cette notion de se construire soi-même. C'est une mission personnelle. On se fiche de McKinsey, BCG, Bain ou des autres... Nous voulons être capables de progresser nous-mêmes.

**Q. : Est-ce que votre expérience chez Co&Co vous a donné envie de passer à l'action et de diriger à votre tour ?**

R. : Il n'y a pas de lien entre le conseil et l'envie de diriger et d'entreprendre, ni avant, ni pendant, ni après. Beaucoup deviennent dirigeants, mais c'est une question de tripes.

Nous fréquentons un pouvoir qui par certains côtés fascine tout le monde. Mais nous en voyons les dessous pas toujours grandioses. Le jour, je vois des discussions sur des opérations à 10 milliards d'euros. Le soir, chez moi, les raisonnements portant sur quelques milliers d'euros peuvent être plus intelligemment construits. Il y a un nombre incroyable de décisions qui se prennent en fonction du dernier week-end du PDG.

---

Les dirigeants ne sont pas omniscients. A les fréquenter, on se dit que ce sont des types comme vous et moi. A la différence qu'eux l'ont fait. Pour certains, on se dit qu'il ferait un bon chef de projet chez nous.

Il y a des gens faits pour diriger, d'autres non. Chez Co&Co, il y a les deux. Nous recrutons un certain nombre d'héritiers de grandes familles pour qui Co&Co est un tremplin, une formation. Il y a aussi ceux qui se voient plus éminences grises, conseillers. Et au milieu, il y a tout plein de gens qui parfois basculent vers le management. A l'époque d'Internet, beaucoup sont partis.

**Q. : Pour finir, quelle est la stratégie de Co&Co ?**

R. : Il n'y a pas de direction de la stratégie chez Co&Co. Les dieux du conseil en stratégie n'ont pas de direction de la stratégie.

Co&Co a-t-il une stratégie? Nous avons fait un gros exercice, avec une centaine de personnes, à ce sujet. Aucune des recommandations n'a été mise en œuvre. Co&Co est une structure libre, décentralisée. Quand il y a une initiative qui fonctionne, chacun y va.

La seule stratégie, c'est par exemple d'estimer que la Chine est une priorité. Mais si deux partners veulent fonder un bureau au Maroc, ils y vont, et après on y constate comme une évidence la présence de Co&Co.

Co&Co est un peu semblable à une entreprise du Cac 40 qui aurait 900 divisions.

## INTRODUCTION

Quelques théories sur la stratégie d'entreprise connaissent un succès fulgurant quoique éphémère, évoquant plus les cycles de la mode que les progrès de l'art du gouvernement des entreprises. Des chercheurs ont étudié leurs mécanismes de diffusion (par imitation des meilleurs) puis de banalisation (quand elles ne présentent plus d'avantage comparatif). Afin d'observer l'apparition d'une de ces théories en évitant les écueils que sont le biais rétrospectif des études de cas et l'attitude défensive des dirigeants désireux de justifier ou de masquer un engouement jugé a posteriori excessif, nous avons adopté une démarche originale : nous avons étudié expérimentalement la naissance d'une mode.

Nous avons sélectionné la théorie du « Strategic Alignment », qui décrit l'entreprise suivant trois pôles : discours, action, identité. Ces trois pôles interagissent entre eux et avec la conjoncture et doivent être alignés pour une efficacité maximale. Ce modèle présente les principales caractéristiques que nous avons identifiées dans les modes : la réponse à un besoin, des concepts simples, un design pédagogique, un mode d'emploi, une caution théorique, une efficacité prouvée, une promesse de gain rapide, et l'insertion dans un écosystème d'acteurs interdépendants. Nous avons alors demandé à divers spécialistes de stratégie de réagir à ce que nous présentions comme une étude de cas : la délicate mise en place du « Strategic Alignment » dans une PME américaine. L'objet de notre étude, un résumé de la théorie et un témoignage sur sa mise en place concrète, leur était présenté dans une note de dix pages.

Nous avons été surpris par le fort taux de réponse des destinataires (consultants, chercheurs, dirigeants) et avons apprécié la qualité et le niveau d'implication. Certaines réponses font plus de deux pages ou nous proposent un entretien. Notre étude repose sur l'analyse d'une cinquantaine de réactions écrites, reçue par mails, et de dix entretiens avec différents acteurs du monde de la stratégie.

Vous trouverez dans la première partie de ce mémoire la présentation du « Strategic Alignment » et les réactions de nos interlocuteurs. La seconde partie est consacrée à des éléments d'interprétation et d'explication sur la naissance d'une mode.

Bonne lecture.

**PARTIE I :**  
**LE STRATEGIC ALIGNMENT**

## AVANT-GOÛT

*À la mode régnante : le plus sage la suit, le plus heureux l'invente.*

*Nivelle de La Chaussée, « Retour imprévu », Acte I, Sc 3 1756)*

ECOLE DES MINES DE PARIS. 2 MARS 2006. 17H15.

Nous nous prêtons à l'exercice imposé de présentation de nos travaux à mi-parcours devant une assemblée appelée « commission des mémoires ». Elle se compose d'un haut fonctionnaire du ministère de l'industrie, de deux PDG du CAC 40 retraités, et de trois chercheurs en gestion. Ils sont accompagnés de nos responsables pédagogiques et de notre pilote de mémoire. Nos camarades de promotion sont aussi présents dans la salle.

Nous commençons notre exposé sur « les modes en matière de stratégie d'entreprise » en présentant les grands gourous de la stratégie. Nous expliquons le concept de cycle de vie d'une mode et tentons de caractériser ses ingrédients.

L'exposé se poursuit. Nous présentons un nouvel outil d'analyse stratégique : le Strategic Alignment (auteurs, concepts, mécanismes et mode d'emploi). Nous donnons rapidement quelques exemples illustratifs d'entreprises françaises auxquelles le Strategic Alignment peut s'appliquer : France Télécom, Saint-Gobain, Alcatel Space. Nous illustrons sa mise en place par des consultants dans une PMI américaine, Botsan Inc.

Dernières secondes de présentation : « Nous avons choisi le modèle du Strategic Alignment parce qu'il contient les différents ingrédients que nous avons identifiés comme caractéristiques des modes. Ce n'est qu'un cas d'étude. Notre démarche consiste à faire réagir les différents acteurs du monde de la stratégie sur ce cas, pour qu'ils nous disent si le Strategic Alignment leur semble applicable en entreprise et s'il a un potentiel de succès. Au vu de leurs réponses, nous pourrions confirmer ou infirmer nos hypothèses sur les ingrédients d'une mode de stratégie. »

La présentation se termine. Trois mains sont déjà levées...

**PDG expérimenté :** Je voudrais juste dire que la présentation m'a affolé. Soit le Strategic Alignment est d'un charlatanisme évident, soit, étant donné que je n'avais aucune idée de tout ça du temps où j'étais à la direction de mon groupe, il faut que je recommence ma vie !

**Chercheur à la cravate :** Je me demande si ce que vous avez présenté est vraiment une mode de « stratégie ». Le mouvement de recentrage sur son coeur de métier est un exemple de mode de stratégie tangible. L'alignement

des trois sphères est un concept, un exemple de test de cohérence. Je parlerais donc plutôt de « méta-stratégie ».

**Chercheur aux lunettes :** Je ne crois pas qu'il faille exagérer sur la notion de concept ou de « méta-stratégie »...

Plus que le lien de votre modèle à la stratégie, ce que je ne comprends pas bien, c'est votre positionnement. Vous semblez à la fois croire en ce que vous dites, chercher à nous convaincre, et en même temps vous présentez le Strategic Alignment comme un cas de mode typique sans profondeur.

Le principe d'une mode est que les gens s'y laissent prendre. Il faut que vous tiriez parti de votre regard distancié pour mettre ce phénomène en évidence sans tomber vous-même dans le panneau.

**Chercheur au chapeau :** Le modèle des trois sphères est extrêmement pertinent, mais son utilisation comme mode est décalée. C'est beaucoup trop pertinent pour être une mode. Ou alors, c'est beaucoup plus intelligent que les autres modes !

Si votre modèle doit être une mode, alors elle va être très brève. Pour qu'une mode dure, elle doit être dans l'« ultra-dur » ou l'« ultra-mou ». Dans l'« ultra-dur », on a connu les ERP, les normes ISO, le benchmarking, la matrice BCG. Dans l'« ultra-mou », il existe un best-seller absolu « In search of Excellence »<sup>11</sup>. Qu'est-ce que le livre dit ? Il faut aimer les clients, la vie... Tous les PDG se disent « c'est tout moi ! ».

L'identité, c'est ce qui pèse, ce qui a précédé, ce n'est pas agréable. Votre modèle est tragiquement sérieux. Il n'y a pas de bidules.

**Chercheur à la cravate :** Dans votre modèle à trois sphères, dans laquelle situez-vous la mode ? Vous avez dit que la stratégie n'était pas uniquement dans le Faire. Mais je ne crois pas que la mode soit dans les trois niveaux à la fois, elle est surtout dans le Faire.

**Chercheur aux lunettes :** La mode est un problème d'image. Dans une mode, ce n'est pas le sérieux qui importe, mais le côté multiprise et utile. Le sujet à la mode est le sujet dont tout le monde est d'accord pour parler.

Donc la mode est seulement dans le Dire. Elle ne peut pas être dans l'identité, qui est à l'autre bout du spectre, à l'opposé de l'apparence. Le Faire n'est quant à lui qu'une tentative boiteuse de concilier Identité et Conjoncture.

**Chercheur au chapeau :** Le Dire peut être complètement déconnecté de l'Identité. Par exemple, si vous interrogez M. Michelin sur n'importe quoi, en moins de deux minutes, il vous parle de développement durable, de

---

<sup>11</sup> *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*, Robert H Waterman, Thomas J Peters, 1982

qualité, d'Europe, et d'international. Ça n'a aucun rapport avec ce qu'il fait, et a fortiori, pas avec l'identité de son entreprise. Le développement durable, tout le monde en parle. Ça, c'est un exemple de mode.

**PDG d'expérience :** Votre mode m'a séduite. Mais c'est une mode de management, pas de stratégie. Les deux cercles du Dire et du Faire, il n'y a rien de plus banal. Quand quelqu'un interroge un manager sur ce qu'est sa stratégie, il dit et essaie de faire. Par contre, la troisième sphère est très amusante : c'est là où le phénomène de mode peut se réintroduire.

Qu'est-ce que l'identité ? C'est un fatras. On pourrait faire le même modèle avec un troisième cercle représentant autre chose : par exemple le Devenir. Je cherche une variante à mettre dans les trois boules. L'identité de l'entreprise est un corps trop mou, un fantôme bizarre...

**Élève brun :** D'après moi, le Strategic Alignment n'est pas un modèle de stratégie mais un modèle de conduite d'entreprise. Ce qui en ressort, c'est que la stratégie importe peu.

**Élève blond :** Je voudrais revenir sur la notion de « modèle ». C'est amusant d'appeler trois cercles et un carré un modèle. C'est plus une grille d'analyse. Le danger est de réduire la stratégie à la vente d'outils de simplification.

**Éditrice :** Nous tombons dans le panneau. On ne discute plus de la mode mais de ce qu'il y a dedans. Soit le modèle est très bon, soit le public est exceptionnel, car tous, nous nous laissons prendre.

**Chercheur aux lunettes :** La mode est un ailleurs merveilleux. Quand un patron est confronté à un problème, la mode sert de mobilisateur : elle permet de faire avancer les gens sans les culpabiliser. Il faut que les masses y croient, ce qui donne lieu à un énorme travail de manipulation.

Qui dit manipulation, dit qu'il existe des modes dangereuses. Si les cercles de qualité ne font de mal à personne, les matrices BCG, elles, peuvent être dangereuses. Je n'ai pas vu si votre mode était anodine ou pas. Le caractère mou des concepts utilisés permet de leur faire dire énormément de choses, et c'est de là que vient le danger.

**Haut fonctionnaire :** Au début de votre présentation, j'ai pensé que tout ça n'était pas très sérieux puis ensuite... Je suis, dans mon temps libre, responsable d'une association à caractère social. Et ça s'applique parfaitement ! Je trouve ça très intéressant.

**PDG d'expérience :** C'est un très beau « crobard ». J'ai l'impression que ça va marcher. C'est un élément très fort de vente.

**Chercheur au chapeau :** Non, vraiment, c'est trop intelligent pour marcher.

## LA PROCHAINE MODE

Vous avez pu constater, le Strategic Alignment, la nouvelle mode de stratégie que nous exposions, n'a pas laissé indifférente la Commission des Mémoires chargée de juger nos travaux.

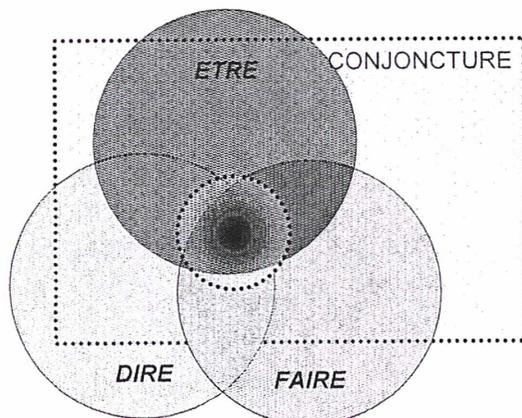
Suscitera-t-elle autant de réaction de votre part ? Afin que vous puissiez vous faire votre propre idée, vous trouverez ci-dessous la note que nous avons envoyée par courrier à une centaine d'acteurs de la vie économique. Nous leur demandions leur avis sur le Strategic Alignment, ses chances de succès en tant que mode et les problèmes éventuels de sa mise en application.

La théorie du « Strategic Alignment<sup>TM</sup> » repose sur l'interprétation de l'entreprise suivant trois « pôles » évoluant sur fond de conjoncture économique : le dire, le faire, l'être.

- Le « pôle DIRE » s'intéresse aux discours des dirigeants.
- Le « pôle FAIRE » s'intéresse aux actions effectivement réalisées.
- Le « pôle ÊTRE » s'intéresse à l'identité de l'entreprise.

L'entreprise est en situation d'efficacité maximale, ou d'alignement stratégique, à l'intersection des trois pôles et de la conjoncture.

L'analyse des pôles s'effectue par le moyen d'« assessment workshops », ateliers pouvant être animés par un cabinet de consultants. Nous rendons compte d'un exemple de mise en place dans une PMI américaine.



## INTRODUCTION

Nous sommes élèves en troisième année du Corps des Mines et nous effectuons un mémoire sur « les modes en matière de stratégie d'entreprise », piloté par M. Thierry Weil, professeur de stratégie à l'École des Mines.

Vous avez découvert ci-avant le « Strategic Alignment », nouvelle mode sur laquelle nous voulons vous faire réagir.

### *POURQUOI CETTE APPROCHE ?*

Nous avons commencé en novembre notre réflexion sur le sujet de manière académique en examinant les grands courants de pensées stratégiques qui ont influencé la vie des entreprises depuis les années 60.

Curieux de leur réalité dans l'entreprise, nous avons tenté de faire le lien entre ces différents courants et le monde réel, en examinant d'une part l'influence des modes dans les discours des PDG, et d'autre part en cherchant des tendances dans les données comptables, tâche qui s'est révélée titanesque.

Nous avons rencontrés plusieurs PDG, directeurs de la stratégie et consultants pour leur faire parler de l'influence réelle des modes. Ces interviews, bien que très intéressantes, ne nous ont, à notre goût, pas donné assez « de grain à moudre », le sujet présentant le défaut d'un consensus dont nous n'arrivions pas à sortir.

Nous avons alors décidé de prendre un virage. Plutôt que d'attendre du « grain à moudre » de l'extérieur, nous allions en proposer nous-mêmes.

### *UN « CASE STUDY »*

Nous nous sommes tournés vers l'incontournable Harvard Business School. Sa réputation exceptionnelle tient notamment à son enseignement pédagogique par « case study ». Ces études de cas, réels ou fictifs, ont fait les joies de génération d'apprentis stratèges.

Nous avons modestement décidé de créer à notre tour un « case study ». Ce n'est pas la stratégie d'une entreprise qui est au cœur de notre étude de cas mais, conformément à notre sujet, une mode en matière de stratégie.

Cette mode reprend un certain nombre des critères que nous avons identifiés comme ingrédients des modes à succès et, en particulier, celui d'avoir été conçue par des auteurs prestigieux. Elle nous vient précisément... de la Harvard Business School. Encore peu connue de ce côté de l'Atlantique, nous avons bon espoir qu'elle franchisse rapidement l'océan. Elle est à nos yeux une synthèse utile de notions essentielles de stratégie.

### *APPEL A REACTIONS*

Nous avons testé notre cas devant la commission des mémoires, composée d'une trentaine de personnes comprenant d'éminents chefs d'entreprise,

hauts fonctionnaires, professeurs et corpsards des Mines, chargée d'évaluer notre travail à mi-parcours.

Ce premier essai a été concluant.

« C'est beaucoup plus intelligent que les autres modes ! »

« Dans un premier temps, je me suis dit que ce n'était pas très sérieux. Mais après... Je suis retraité et je profite du temps à ma disposition pour m'occuper d'une petite entreprise sociale. Je trouve que cette théorie s'applique parfaitement. C'est très intéressant. »

« Plus qu'une mode de stratégie, je pense que c'est plutôt une mode de management. Mais elle m'a indiscutablement séduite. »

Nous élargissons aujourd'hui notre auditoire en nous adressant à vous. Notre but est de bénéficier des vertus reconnues du principe du « case study » pour vous faire réagir, cher lecteur, afin que vous exprimiez tout ce que cette mode, d'après votre expérience, vous évoque, sur le fond et la forme du modèle, ses chances de succès en tant que mode, ainsi que sur sa mise en place.

Nous vous remercions par avance du temps que vous nous consacrerez.

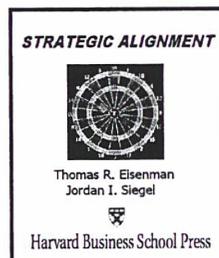
Après l'accueil enthousiaste que nous a réservé notre premier public, nous ne pouvons - ni voulons - exclure l'éventualité d'une adoption plus vaste du Strategic Alignment™

Bonne lecture.

Benjamin Fremaux et Clémentine Marcovici

#### LES AUTEURS

Nous exposons ci-dessous les principes du « Strategic Alignment » d'après le livre éponyme publié par Jordan I. Eisenmann et Thomas R. Siegel dans la collection Harvard Business School Press en 2005.



Jordan I. Eisenmann est professeur à la Harvard Business School (Massachusetts), dont le leader est Michael E. Porter. Il a été consultant chez McKinsey & Company pendant 15 ans.

Thomas R. Siegel est professeur associé à la Harvard Business School. Il travaille en parallèle dans le cabinet 3P Consulting qu'il a créé pour mettre en pratique le « Strategic Alignment ».

L'introduction du livre est signée de Robert S. Kaplan, professeur de « Leadership Development » à la Harvard Business School.

## STRATEGIC ALIGNMENT™

### LES TROIS POLES

La théorie du « Strategic Alignment TM » repose sur l'interprétation de l'entreprise suivant trois « pôles » évoluant sur fond de conjoncture économique : le dire, le faire, l'être.

#### Les « *claimed values* » - pôle **DIRE**



Le pôle DIRE, introduit sous le nom de « claimed values », est celui du discours stratégique. Il comprend l'ensemble des manifestations tenues pour significatives émises par l'entreprise et destinées principalement à ceux qui ne la constituent pas.

Il relève d'un choix conscient des dirigeants de l'entreprise, qui s'expriment au cours d'exercices libres ou imposés sous différentes formes médiatiques. Il n'est soumis à aucune exigence de réalité au dehors de quelques contraintes légales, notamment celles factuelles de publication de résultats, ce qui laisse une grande marge de liberté pour créer l'image que l'entreprise choisit de donner à l'extérieur.

#### Les « *enacted values* » - pôle **FAIRE**



Le pôle FAIRE, introduit sous le nom de « enacted values », est celui de l'action stratégique. Chaque action est précise, factuelle, encadrée dans le temps et exécutée en vue d'atteindre un objectif.

Il s'agit de décisions structurantes telles que le lancement d'une gamme de produits, l'acquisition d'un concurrent, la cession d'une filiale, les objectifs

assignés aux responsables d'unités, la mise en place de procédures de gestion...

**Les « granted values » - pôle ÊTRE**



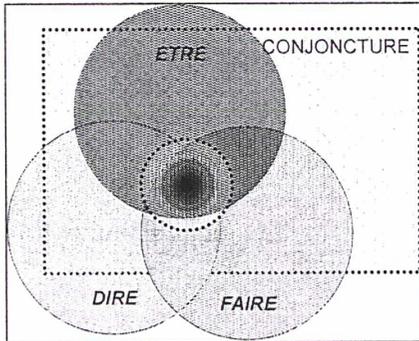
Le pôle ÊTRE, introduit sous le nom de « granted values », est celui de l'identité. L'identité d'une entreprise constitue son caractère pérenne et fondamental.

Elle repose sur les continuités temporelles au sein de l'entreprise, qui deviennent un signe de reconnaissance intrinsèque. Elle distingue ainsi au plus profond, à la manière d'un patrimoine génétique, une entreprise d'une autre, et nourrit la conviction de ses salariés d'appartenir à une communauté qui existe au-delà de données juridiques et comptables, simples garants officiels d'un « passeport légal » minimaliste.

Des éléments forts d'identité sont par exemple la haute technologie, à la manière d'Alcatel (nous préférons proposer des exemples français plutôt que répéter les exemples américains du livre, pas toujours très parlants), ou encore l'actionnariat familial, à la manière des groupes Peugeot ou L'Oréal. Ces traits constituent les « chromosomes » de l'entreprise et la conditionnent. On imaginerait ainsi difficilement la famille Peugeot, héritière d'une histoire protestante bicentenaire, envisager une aventure comme l'alliance trans-culturelle de Renault et Nissan.

Le pôle de l'identité croise les autres pôles. A l'intersection de l'être et du dire, se trouvent par exemple les valeurs autoproclamées de l'entreprise (esprit d'équipe, professionnalisme, dynamisme...). La « routine » de l'entreprise, comme les réunions institutionnelles régulières et autres « rites » organisationnels, relève à la fois de l'identité et de l'action.

**L'« effective target zone » - intersection des pôles**



Une décision pleinement efficace prise par un dirigeant d'entreprise s'inscrit simultanément dans les trois pôles. D'une part, elle respecte l'identité de l'entreprise, lui garantissant que les individus qui vont l'exécuter la comprennent et l'appliquent naturellement ; d'autre part, elle sert de support à la communication extérieure de l'entreprise, lui permettant de rallier à elles les autres parties prenantes ; et enfin, elle est réalisable dans les faits et exprimés selon les mêmes termes à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise, évitant ainsi la perte de temps et l'incompréhension nées du décalage entre les actions et les discours, ou du souci d'opérer en secret.

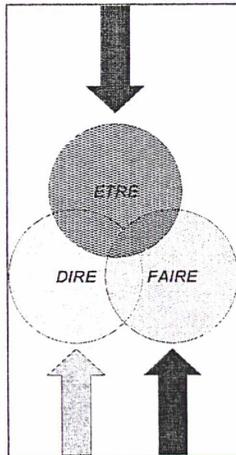
Au contraire, toute décision prise hors de l'un des pôles est source de perte d'énergie, d'inefficacité, voire de stress et de dissonance cognitive. Le parachutage d'un dirigeant par un actionnariat purement financier pour repositionner l'entreprise (hors du pôle ÊTRE), ou la mise sur le marché un produit dangereux en dissimulant les résultats alarmants d'études de toxicité (hors du pôle DIRE), ou encore la promesse de réformes qui n'ont jamais lieu (hors du pôle FAIRE), sont des exemples de décision source de conflits potentiellement destructeurs.

En toile de fond des trois pôles se trouve la conjoncture économique, condition supplémentaire et sine qua non à la viabilité d'une stratégie. Cette décision, en plus de se trouver à l'intersection des trois cercles pour maximiser son efficacité, doit satisfaire les exigences de la conjoncture économique.

**LES CHAMPS DE FORCE**

Sur chaque pôle s'exercent des forces qui les contraignent à évoluer au cours du temps. Ces forces sont extérieures (exercées par des acteurs externes) ou intérieures (exercées par des acteurs internes) à l'entreprise.

### Les forces extérieures



### Les « stake holders »

Les « stake holders » ou parties prenantes de l'entreprise exercent une force sur le pôle DIRE. Une entreprise ne peut fonctionner qu'en prenant en compte les attentes de ces parties prenantes. Elle cherche donc à les satisfaire à travers le discours stratégique qui leur est destiné. Ces parties prenantes comprennent notamment :

- les actionnaires, qui exercent une force qui sanctionne l'entreprise au quotidien par les variations du cours de bourse et périodiquement par les décisions du conseil d'administration, et directement le PDG,
- les clients, qui exercent une force qui sanctionne les résultats économiques de l'entreprise,
- la société, qui exerce une force qui sanctionne l'image de marque de l'entreprise.

La mondialisation de l'économie conduit au paradoxe que d'une part ces acteurs sont de plus en plus diversifiés de par leur origine internationale, mais d'autre part que leurs attentes sont de plus en plus similaires dans une logique d'homogénéisation du fonctionnement quels que soient le lieu, les parties prenantes et l'entreprise. Ce mouvement de convergence, particulièrement visible en ce qui concerne les actionnaires, contribue à ce que ce champ de forces se ressemble d'une entreprise cotée à l'autre.

### Le marché et l'environnement concurrentiel

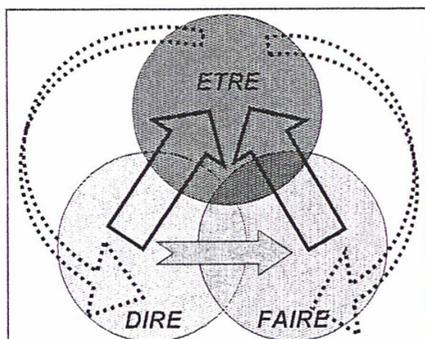
Le marché et l'environnement concurrentiel contraignent le pôle FAIRE de l'action stratégique. On peut citer ici le modèle de Porter des cinq forces, dont la mise en oeuvre permet à l'entreprise d'effectuer de meilleurs choix économiques.

On peut généraliser les cinq forces de Porter comme la nécessité que l'entreprise soit adaptée au marché et à la conjoncture économique, placée en toile de fond des trois pôles. La prise en compte de la conjoncture est la condition sine qua non à la viabilité de toute décision stratégique.

### **Les normes culturelles et sociétales**

Les normes culturelles et sociétales influent sur le pôle ÊTRE, de manière similaire quelles que soient les entreprises qui les partagent. On pourrait aussi citer les tendances lourdes de marché, sur quelques décennies, du secteur dans lequel évolue l'entreprise.

### **Les forces intérieures**



### **L'impact du discours et de l'action**

Les forces d'impact s'exercent du pôle DIRE et du pôle FAIRE sur le pôle ÊTRE.

Le dirigeant subit les forces extérieures mentionnées ci-dessus et y répond par les deux pôles sur lesquels il peut agir directement : le discours et l'action, qui sont les « manettes du PDG ». Par son discours, il tente de satisfaire les « stake holders » et par ses actions concrètes, il permet à son entreprise de faire face à la conjoncture économique.

Le dirigeant a moins de prise sur l'identité. L'identité suit sans qu'on puisse agir directement sur elle. Elle se construit d'elle-même comme un système de valeurs cohérent avec les actions de l'entreprise. Mais elle est influencée par l'interprétation de ces actions, que ne contrôle pas forcément le dirigeant (un succès ou un échec peut être expliqué de manière très différente), et dépend notamment de la cohésion de l'entreprise. Plusieurs interprétations peuvent être en concurrence, comme par exemple le discours du chef et celui du syndicat.

Mais le pouvoir du dirigeant sur le discours et l'action stratégique lui fournit plus qu'une simple réponse dirigée vers les acteurs extérieurs : il lui permet aussi d'agir sur l'identité de son entreprise sur la durée. Les réactions

suscitées par son discours et son action, plus ou moins intégrées ou rejetées, façonnent à terme l'identité.

### **La pression de l'identité**

Les pressions précédentes laissent le dirigeant libre d'agir sur le discours et l'action. L'identité de l'entreprise exerce cependant des forces de rappel sur le dirigeant, l'incitant par souci d'efficacité et de conciliation, à ne disposer de ce qu'il contrôle que de manière conforme à ce qui est naturellement acceptable pour l'entreprise qu'il dirige. Le troisième pôle –l'identité - exerce donc ainsi des forces de rappel sur le discours et l'action.

### **La force de conviction**

Proclamer une idée même sans la mettre en pratique a des effets. Un chef d'entreprise disant à qui veut l'entendre que tel thème (l'environnement, la qualité...) est considéré important dans l'entreprise même sans agir en conséquence, sera tout de même écouté par les salariés, par l'intermédiaire des autres supports de communication (destinés aux actionnaires par exemple). Leur comportement, et donc l'action de l'entreprise, en sera modifié.

### **MISE EN PLACE**

La mise en place du « Strategic Alignment » repose sur l'analyse des pôles et des forces. Elle s'effectue au moyen d' « assessment workshops », ateliers animés de préférence par un cabinet de consultants spécialisé.

Thomas R. Siegel a fondé le cabinet 3P Consulting dans ce but. Il a développé avec Jordan I. Eisenmann des grilles de questions et de thèmes permettant de connaître en détail les trois pôles.

Un exemple concerne le thème de la qualité. Sur ce thème, l'animateur va chercher dans l' « assessment workshop » à répondre à des questions du type :

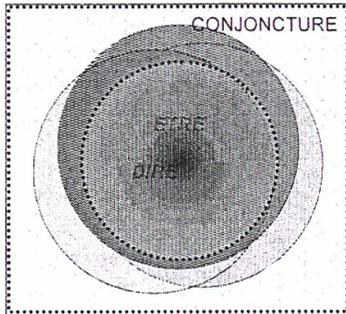
- Place de la qualité dans le discours du dirigeant (ce qui relève du pôle DIRE)
- Importance des procédures internes de contrôle (pôle FAIRE)
- Attention apportée lors du recrutement (pôle FAIRE)
- Importance du suivi des procédures (pôle ÊTRE)
- Traditions de l'entreprise (pôle ÊTRE)
- Réputation extérieure (force extérieure)
- Benchmark par rapport aux concurrents (force extérieure).

D'autres exemples concernent la place du client, le rôle du profit, ou encore la place de l'employé.

### Les profils-types

Plusieurs profils-types d'entreprises sont décrits dans « Strategic Alignment », correspondant à des diagnostics et à des consignes de traitement précises. Nous présentons trois profils représentatifs.

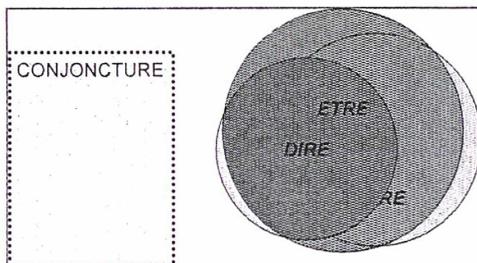
#### Le « cas idéal »



Le cas idéal correspond à l'entreprise qui maximise son champ d'action efficace en ayant à la fois trois pôles bien alignés, et une « surface d'action » à l'intersection qui profite de toutes les possibilités offertes par la conjoncture.

L'apport du modèle est de mettre en garde contre le risque d'inertie de cette situation. En cas de changement de conjoncture, toute modification devra impliquer les trois pôles pour être efficace, ce qui peut s'avérer d'autant plus difficile que cet alignement parfait risque d'aveugler l'entreprise qui ne percevra pas les signaux d'évolution de la conjoncture.

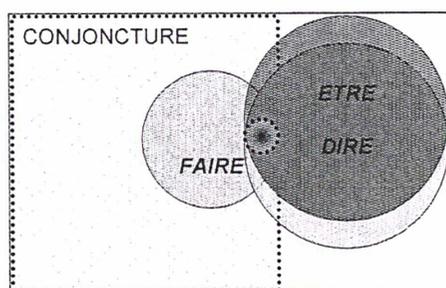
#### La « marine à voile »



Ce cas est celui d'une entreprise cohérente mais selon un modèle qui est totalement inadapté à la conjoncture, à la manière de la marine à voile qui, au 19ème siècle, se rendit compte que toute la navigation utilisait déjà des moteurs à vapeur. L'exemple d'IBM, fabricant de machines contraint au milieu des années 1990 à se transformer en fournisseur de services, en est l'archétype.

L'apport du modèle est de mettre en évidence qu'un changement dans l'action stratégique ne suffit pas. Le challenge est de réussir un changement dans l'identité de l'entreprise.

#### La « mutation nécessaire »



La mutation nécessaire est plus facile que dans le cas précédent : les actions stratégiques menées sont les bonnes au sens de la conjoncture. Le manque d'alignement entre les pôles correspond cependant à une perte d'efficacité et à une situation que l'on pourrait ici qualifier de « schizophrène ». On dit et on est ce que l'on ne fait pas. L'exemple le plus célèbre est celui de Intel, qui au cours des années 1980 commençait déjà à fabriquer des microprocesseurs, alors que l'entreprise était connue et continuait à se faire connaître comme fabriquant de DRAM.

L'apport du modèle est de faire prendre conscience que le manque d'efficacité n'est pas lié à de mauvaises actions stratégiques, ce qui est le réflexe traditionnel d'analyse. La stratégie est la bonne, il faut la promouvoir par le discours et l'utiliser à bon escient pour modifier l'identité de l'entreprise.

#### UNE METHODE D'ACTUALITE

Le « Strategic Alignment » apporte des éléments de réponse à des sujets d'angoisse latents ou explicites de nos sociétés. Nous explicitons rapidement ici comment le modèle illustre des conflits liés à la mondialisation.

L'homogénéisation du discours stratégique est de plus en plus rapide. Les normes de communication, notamment financière, se diffusent à travers le monde et affectent la perception que nous avons des grandes entreprises nationales, devenues multinationales par exigence économique. Les identités de ces entreprises restent cependant spécifiques et évoluent sur des durées beaucoup plus longues. Dans ce contexte, les entreprises, et donc leurs employés, sont tiraillés entre l'exigence d'homogénéisation mondiale et la préservation de leur identité, ce qui crée le climat de crise que nous observons régulièrement dans tous les pays occidentaux.

Les questions de patriotisme économique peuvent relever de ce sujet, en considérant la nationalité des actionnaires d'une entreprise comme un élément de l'identité. Dans ce cadre, changer d'actionnaires induit alors une redéfinition de l'identité douloureuse et une modification de ce qu'« est » l'entreprise.

Le modèle va aussi dans le sens de ces PDG (dont un exemple français est Franck Riboud, marqué par l'offensive de Pepsi&Co sur Danone, l'entreprise qu'il dirige) qui affirment la nécessité pour les entreprises de définir un projet économique et social – par opposition à un projet uniquement économique – pour affirmer une identité forte face aux aléas financiers. La meilleure protection contre une OPA hostile est de ne pas « être comme tout le monde ». Au lieu d'adopter un discours et des actions consensuels, il est préférable de mettre en phase ces deux pôles avec une identité spécifique, assumée et valorisée.

#### RECIT D'UNE MISE EN PLACE

*Reportage depuis Greenville SD, dans une entreprise de fabrication d'outillage textile, où la méthode du « Strategic Alignment » a gagné le surnom de « Time-Spinning Machine » ou « Machine à filer le temps ».*



« Ils sont seulement quatre consultants, mais alors, à quatre, ils arrivent à nous faire perdre autant de temps que s'ils étaient vingt-cinq ! ». Il n'est pas rare d'entendre des cadres de la John L. Botsan Company proférer de telles récriminations après une réunion. Mais pas n'importe quelle réunion : ces propos ont été entendus à la sortie d'un de ces « assessment workshops » rendus célèbres par la dernière mode en vigueur du « Strategic Alignment ».

La John L. Botsan Company, grosse PMI fabriquant des machines et accessoires pour l'industrie textile, est fière de ses trois générations et plus de cinquante ans d'activité à Greenville, South-Dakota. Face à la concurrence asiatique qui monte en gamme et au développement de réseaux de distribution spécialisés, le business n'est plus ce qu'il était du temps du très vénéré Louis P., illustre fondateur d'une affaire restée dans la famille Botsan. Les dirigeants ont fait appel au début de l'année 2005 à 3P Consulting, fondé et dirigé par Thomas R. Siegel de la Harvard Business School, co-auteur de « Strategic Alignment », pour repenser leur entreprise

au vu de son histoire et l'adapter aux nouvelles conditions économiques. Thomas R. Siegel s'est déjà illustré en travaillant pour de grands groupes industriels comme General Motors ou Textile Inc.

Dès leur arrivée à Botsan, les consultants ont eu carte blanche pour organiser les réunions qu'ils souhaitaient. Toute la hiérarchie, de l'executive committee au middle management, a alors été conviée à participer à plusieurs « assessment workshops » sur des thèmes imposés. Ceux-ci se déroulent selon une procédure bien rodée. Les réunions durent exactement deux heures. Deux consultants animent la réunion, un troisième passe les questions une à une à partir d'une présentation informatique interactive, et le dernier prend des notes. Les animateurs écrivent par ailleurs sur un tableau tout ce qu'ils entendent à la manière d'un brain-storming libre.

A la sortie d'un assessment workshop sur la place du client, les avis sont mitigés. « Cela renforce le sentiment de travailler comme une équipe. Les consultants nous ont par exemple demandé si nos clients étaient des amis, partenaires ou des personnes désincarnées. Je m'occupe de l'organisation du transport des machines jusqu'au client, et même si je ne les rencontre pas directement, je partageais les mêmes impressions que mes collègues, ce qui prouve que nous formons une vraie communauté à Botsan. » Le responsable des prévisions est plus réservé : « Ca nous fait lever les yeux des résultats des ventes et des tableaux de bord habituels qui sont publiés chaque mois. Ca scintille plus qu'un tableau. Mais quand je regarde mes chiffres, je sais où j'en suis. Là, j'avoue que je ne vois pas vraiment où ils veulent en venir. » Le contrôleur de gestion de la section accessoires est encore plus sceptique : « Ils sont quatre, alors qu'un seul suffirait, voire zéro. Comme si quatre petits jeunes de Boston qui se pointent à Greenville avec une grande théorie et des PowerPoint allaient expliquer Botsan à un vieux comme moi qui suis là depuis trente-six ans ! Ca me fait bien rigoler. Enfin, ils ne sont pas méchants, nous verrons ce qu'ils arriveront à tirer de cette immense perte de temps... ».

A partir de toutes les données récoltées, les consultants dresseront un profil de l'entreprise suivant les trois pôles d'analyse des « claimed, enacted, et granted values », qui servira de base à leur diagnostic et sera diffusé à toute l'entreprise. Pour l'instant les employés n'ont aucune vision sur ce qui découlera de ces heures passées en assessment workshops. Les mauvaises langues accusent la direction générale de maintenir les consultants en place parce que le montant déjà dépensé pour rémunérer ces têtes pensantes de Harvard est tel qu'ils ont peur de renoncer maintenant et de reconnaître l'inutilité totale de la démarche. Une rumeur plus positive circule, ni confirmée ni infirmée par la direction, mais qui semble plutôt susciter l'adhésion des employés : il s'agirait d'une vaste opération de « re-branding » ou changement de nom de l'entreprise. Nous avons vérifié que ce remède est préconisé dans « Strategic Aligement » pour l'accélération d'un changement d'identité selon le profil dit de la "nécessaire mutation"...

Le vénérable John L. Botsan sera-t-il bientôt oublié à l'aune d'un réalignement de nom stratégique ? L'entreprise sera bientôt un exemple qui confirmera - ou infirmera - les vertus du « Strategic Alignment », dernière mode qui fait beaucoup parler d'elle dans les salons de Boston, New-York, Londres, Paris... et Greenville, South-Dakota.

*Cette étude a été effectuée au cours de l'année 2005. Nous étudions actuellement l'entreprise Botsan pour rendre compte de la suite de l'application du « Strategic Alignment ».*

## REACTIONS DE SALOMON A TIPHAINE

Nous avons envoyé, au cours des mois de mars/avril 2006, une note intitulée « stratégie d'entreprise : la prochaine mode » à une centaine de personnes. Le chapitre précédent est la retranscription exacte de cette note. Nous vous faisons maintenant part de quelques unes des réponses que nous avons obtenues, de chercheurs, enseignants, consultants et salariés. Ces réponses sont reproduites aussi fidèlement que possible. Dans le souci de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs, nous avons modifié tous les noms.

### CONSULTANTS INDEPENDANTS

#### SALOMON

*Salomon est « managing director » d'une société de conseil basée à Tokyo. Il offre ses services à des sociétés japonaises et internationales qui cherchent à s'installer ou se développer en France.*

« Merci pour cet input très pertinent et qui tombe à point pour relever l'encéphalogramme plat de la compta(dé)bilité! Et cela n'a rien de marginal par rapport à nos soucis quotidiens. La grille d'analyse s'appliquerait très bien au fonctionnement d'une organisation comme l'agence, d'un grand groupe industriel, ou à l'évolution d'une petite société indépendante, voire d'une personne comme vous ou moi dont le métier et les rôles sont amenés à évoluer sans cesse. (...)

Le fait de travailler internationalement fait qu'on est peut-être plus directement sous l'influence des théories et méthodes de management US qu'au 60 boulevard Saint-Michel (dont je chéris le souvenir comme étant une institution individualiste mais plutôt ouverte, et qui a tout de même produit un Carlos Ghosn) et cela fait plaisir de voir les corpsards promouvoir ce genre de choses même dans un contexte hexagonal.

Les concepts de type "strategic alignment" sont assez classiques, on en a fait plus ou moins douloureusement l'expérience ces vingt dernières années avec la tectonique corporate à l'oeuvre tant aux US qu'au Japon et maintenant en Chine et en Inde. Plutôt que "prochaine mode", ne s'agit-il pas d'un second ou troisième souffle du même vieux concept, décliné en vertu des effets secondaires ou tertiaires de la sacro-sainte globalisation ?

Les différents éléments développés demeurent avant tout des composants d'analyse préliminaire, et une boîte Lego pouvant jouer un rôle de définition

des véritables outils de mutation que sont (dans le désordre et non exhaustivement) :

- 1) le re-branding et la gestion de l'image,
- 2) la restructuration du DNA de l'entreprise et de ses modes opérationnels,
- 3) le changement des équipes dirigeantes et de la culture d'entreprise,
- 4) la refonte du projet d'entreprise, de ses métiers et filières technologiques.

La pratique des affaires a fortiori à l'international apprend les réalités pesantes que sont le rapport perception / identité, la tyrannie de la dissonance, la gestion de l'image / spin, les problèmes de positionnement (liminalité : cas du dilemme australien), mais aussi le poids des coutumes et cultures stratégiques, l'inertie des strates d'organisation économiques et sociales, les contraintes politiques à la libéralisation des marchés (le concept de libéralisation n'étant ni une panacée ni un a priori positif), les structures de gouvernance et de commande.

On aura compris que la dénomination "strategic alignment" est un raccourci nécessaire, on devrait plutôt dire "tactical re-alignment for strategic dominance and political sustainability" ("organize as you intend to fight"). La nature même du concept et du consulting est tactique et managériale, pas stratégique (but for the sake of marketing, money talks, bullshit walks!). (...) C'est le bourbier sanglant dans lequel se joue la vraie guerre économique, et cela est beaucoup moins reluisant que les outils de consulting.

(...) Dans les années 80, le professeur de gestion scientifique aux Mines, Dr. Riveline, avait pour leitmotiv « le critère de jugement (évaluation) devient le critère de choix (décision) ». Les modes stratégiques passent mais cette formule lapidaire de M Riveline demeure valable, car c'est une composante fondamentale du fonctionnement économique et social. »

TRISTAN

*Tristan est consultant d'un cabinet de conseil en organisation spécialisé en accompagnement du changement, particulièrement dans le domaine de la gestion de l'information et la veille. Il intervient depuis quelques années en accompagnement de projets TIC (intranet, internet, elearning, etc.), de veille stratégique (études, systèmes, etc.), ou de réorganisation (politique d'innovation, création ou restructuration d'activité, refondation, etc.) essentiellement au sein de grands comptes publics, para-publics ou privés.*

« J'ai trouvé ce texte très intéressant. Un 'modèle d'approche globale', stratégique s'il en est, très didactique !

Le choix de la méthode des cas me paraît tout à fait judicieux pour se rapprocher de la complexité, difficilement modélisable de "terrains" toujours particuliers. J'ai ressenti une petite frustration à le lire... j'aurais

aimé qu'il se poursuive... ;-)) Il me semble qu'il faut le compléter et que c'est prévu... Il prendrait également une autre ampleur si on lui apportait, non seulement l'éclairage de la méthode employée (comme dans le papier), mais également les points de vue exprimés par les intervenants à certains moments de l'intervention. La diversité des points de vue permettrait une vision plus complète, complexe... sans pour autant prétendre au 360°. Ce type "d'investigation" re-formulée, permettrait d'apporter une originalité par rapport aux cas communiqués de façon générale. La plupart des papiers que j'ai pu consulter ou lire, présentent des cas 'statiques', malgré leur rappel d'un historique de situation (il doit sans doute y en avoir de différents, mais que je n'ai pas eu l'occasion d'avoir entre les mains...). Une certaine dynamique pourrait être introduite en faisant des 'points' tout au long de la "mise en place", puisque c'est l'objet. Ceci permettrait de capter les perceptions et leurs évolutions, tout au long de la démarche. Le tout ajusté avec les résultats 'objectifs' obtenus pourrait vraiment donner une dimension supplémentaire. Suis-je en train de réinventer la démarche anthropologique... qui serait peut-être adaptée pour un sujet comme la mode... Du coup, vous même en chercheurs, pourriez adopter, en quelque sorte, ETRE, DIRE et FAIRE, pour analyser le 'cas' et les 'changements' générés... ! J'arrête là...

Cette nouvelle théorie et son modèle du "strategic alignment" (« TM » bien sûr...), me semblerait intéressante à expérimenter, sur tout ou partie d'une entreprise d'ailleurs, en outillant une démarche explicative (ou d'accompagnement) de l'innovation de rupture et des changements (comportementaux, de perception, de discours, d'action concrète, d'organisation, etc.). Ou peut-être est-elle 'actionnable' surtout sur le 'comment faire prendre conscience des changements, évolutions, innovations à mettre en oeuvre' ? Une démarche "pédagogique", en quelque sorte pour provoquer une suite de type 'réflexion-décision-action'... un genre de wargaming, etc.

Pour revenir aux "modes". J'ai été très critique vis-à-vis de ce phénomène quand j'ai fait mes toutes premières armes en conseil.... j'ai mis depuis beaucoup d'eau dans mon vin... désormais que je suis lancé personnellement sur le développement d'une activité, avec employés...

Ces modes, ne sont-elles pas des modalités pour marketer et vendre les dernières 'avancées' de la R&D ? de nouveaux produits/services ? Sont-elles un phénomène 'collatéral'/connexe, ou imbriqué/associé et co-extensif pour le marketing d'une offre de prestations intellectuelles sur un marché très concurrentiel ? (et mondialisé...) Est-ce un moyen global, nécessaire, utile, incontournable pour susciter par, entre autres la différenciation, la demande de clients ? Est-ce un des moyens permettant de définir de nouveaux positionnements, de faire naître des niches, de renouveler les gammes de produits et services de conseils, leur image du point de vue du client ? Ce ne sont que des questions sans trop d'a priori. »

## ENSEIGNANTS-CHERCHEURS EN STRATEGIE

RAYMOND

*Raymond est consultant dans un groupe européen de conseil en management, dont la vocation est d'aider les clients, managers d'entreprise et décideurs publics, à améliorer durablement la performance de leur organisation. Il est aussi professeur de stratégie d'entreprise dans une Grande École d'ingénieurs.*

« Il me semble que vous devez prendre un peu de distance face à un phénomène consistant, pour d'anciens consultants, à vouloir passer dans le monde académique et à « emballer » des idées de consultants, par ailleurs probablement utiles, derrière un paquet cadeau supposé académique.

Vous parlez à juste titre de mode et contribuez ainsi à prendre une certaine distance, mais la façon dont vous parlez de HBS, de Michael Porter, et des auteurs de l'ouvrage auquel vous avez adossé votre projet, me paraît encore trop révérencieux.

Il vous faut vous méfier du business model de HBS : en gros, c'est une Business School à part parmi les BS américaines. HBS est assise sur une marque exceptionnelle et combine (a) des profs conduisant des recherches de qualité avec (b) des vendeurs de modes (pour reprendre votre terme) qui publient un ouvrage sur une idée et une recette nouvelle (les *balanced score cards* pour Kaplan, les *disruptive innovations* pour Christensen, etc.). Dans cette relecture de HBS que je vous propose, HBR n'est pas une revue académique mais un support marketing pour renforcer la marque de HBS et pour vendre les produits que ses « profs-consultants » veulent ériger en « mode ».

Et vous, quelle posture adoptez-vous dans tout ça ?

Êtes-vous admirateurs de cette idée-recette-outil et en devenez vous en quelque sorte des agents commerciaux ? Mais ce serait manquer de distance et d'esprit critique.

Êtes-vous observateur d'un processus de création de mode ? Mais alors il faudrait prendre les choses un peu différemment, non ?

Enfin, on ne voit pas bien comment le cas est susceptible de faire autre chose que de contribuer à renforcer cette mode. Vous ne dites pas d'où viennent vos informations : une enquête terrain que vous avez faite ou un article de presse, ou la prose publicitaire des auteurs ? »

ALBERT

*Albert est professeur de stratégie. Il enseigne dans plusieurs écoles et universités en France et aux États-Unis. Ses recherches portent sur le management de l'innovation et sur les réseaux d'entreprise.*

« J'avoue une certaine perplexité à l'égard de votre document. Je ne sais pas trop comment le considérer. Ce n'est pas un cas, c'est bien l'exposé d'un outil de management, à l'exception peut-être du petit témoignage qui figure à la fin (et dont le rôle est pour moi assez incertain). Ce n'est pas non plus une étude sur "Les modes en matière de stratégie d'entreprise" et il n'est pas du tout certain que ce soit "la prochaine". Cette ambiguïté me laisse sur ma faim. Cela dit, ce qui me dérange le plus, en tant que professeur de stratégie, est justement le fait que ce dont vous parlez ne me semble pas relever de la stratégie, mais plutôt du management en général. Je ne vais certainement pas vous faire un cours, mais selon moi la stratégie se caractérise par trois axes :

- la définition du périmètre d'activité
- l'existence d'un modèle de création de valeur à l'intérieur de ce périmètre
- la protection du périmètre et du modèle de création de valeur contre l'imitation par les concurrents.

Or, le modèle de Strategic Alignment me semble plus relever du gouvernement d'entreprise, de la communication interne, de la culture, du déploiement, voire de l'analyse du discours stratégique, que de la stratégie à proprement parler. Je vois donc mal comment cela pourrait devenir "la prochaine mode en stratégie". Il s'agit plus selon moi d'une continuation de la lignée Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (voir par exemple leur article dans le numéro de mars 2006 de la Harvard Business Review), qui n'hésite pas à puiser allégrement dans des concepts depuis longtemps balisés comme la stratégie émergente à la Mintzberg, inspirée de Burgelman (que vous évoquez sans le citer p. 10) ou la notion de paradigme empruntée à Johnson (voire les références ci-après). Le titre de l'article de Johnson de 1992 est d'ailleurs très éloquent sur son antériorité...

Au total, cette "mode" me semble plus comparable à des produits de consultants du type reengineering ou à des outils de contrôleurs de gestion du type balanced scorecard qu'à une véritable avancée dans la réflexion stratégique. En citant plusieurs fois Porter dans votre document, vous laissez supposer que le Strategic Alignment s'inscrit dans sa lignée, ce qui est très largement contestable.

Références bibliographiques<sup>12</sup> :

Burgelman R.A., Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments, Administrative Science Quarterly, 39 (1994), pp. 24-56.

---

<sup>12</sup> Les références qui suivent font partie de la réponse.

Johnson G., *Managing strategic change: strategy, culture and action*, Long Range Planning, vol. 25, no. 1 (1992), pp. 28-36.

Mintzberg H., Waters J.A., *Of strategies, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, vol. 6, no. 3, (1985), pp. 257-272. »

TIMOTHEE

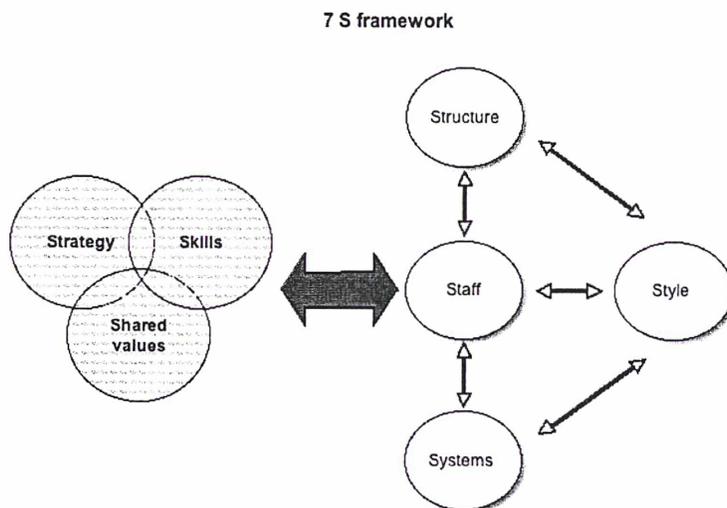
*Timothée est chargé du cours magistral de stratégie dans une Grande École d'ingénieurs française. Il est senior partner d'un cabinet de conseil spécialisé dans la création de valeur pour l'actionnaire.*

« Je trouve que ce modèle présente les avantages suivants: il met en avant l'importance de la culture d'entreprise. Il souligne l'importance du "code génétique" de l'entreprise et l'importance du dire & du faire (trop souvent oublié par les dirigeants).

Par contre à travers votre papier, je ne vois pas très bien les déclinaisons pratiques dans la gestion quotidienne d'une entreprise. Par exemple: formulation de la stratégie basée sur l'analyse du code génétique...

Je trouve que le modèle 7S de McKinsey<sup>13</sup>, s'en rapproche un peu et est tout aussi pertinent :

### Organization is more than structure



Les modes se suivent et se ressemblent... Mais elles sont utiles à la progression des modes de gestion. »

<sup>13</sup> Le graphique est fourni tel quel dans la réponse.

EVARISTE

*Evariste est le directeur d'un programme de recherche sur d'innovation au sein d'une école de commerce. Il est co-fondateur et administrateur de plusieurs entreprises dans le domaine des hautes technologies.*

« Merci de m'avoir envoyé ce document un 1er avril : c'était un clin d'œil de circonstance pour qui souhaite prendre une distance toute socratique par rapport aux modes de management stratégique. L'analyse SWOT n'en finit pas d'être mise à toutes les sauces, l'accent étant tantôt mis sur tel ou tel item, pour le plus grand bien des cabinets de consultants, qui prospèrent sur ce domaine, ou des banques d'affaires, qui ont un intérêt objectif à susciter un mouvement de balancier favorable aux M&A et autres mouvements d'actifs assortis de confortables commissions...

De ce point de vue, l'analyse d'une entreprise à l'aune de « trois pôles – le dire, le faire et l'être – évoluant sur fond de conjoncture économique et soumis à des forces extérieures ou intérieures » est tout aussi recevable que beaucoup d'autres grilles d'analyse. La question qui suit immédiatement est « so what ? ». Si une telle grille de lecture favorise la mise en cohérence de certaines actions, ce sera déjà un progrès en soi. De là à en inférer une efficacité commerciale accrue, c'est un autre débat, qui nous renvoie aux considérations récemment développées sur la dialectique vente / marketing stratégique...

PS : En recherchant « Strategic Alignment » + « Siegel » + « Eisenmann », je ne trouve aucune occurrence pertinente sur les Web : cette absence est-elle consubstantielle à votre démarche? L'envoi du document un 1er avril ne serait-elle donc point fortuite ? »

GERARD

*Gérard dirige le département stratégie d'une Grande École de commerce française. Il a de nombreux liens académiques avec des universités américaines et a participé à de nombreuses publications.*

« Voici mon sentiment sur cette démarche du Strategic Alignment. Sur le plan théorique les fondements sont assez légers et contestables, mais je trouve l'outil assez séduisant d'un point de vue pratique. Je crois que c'est comme ça qu'il faut l'envisager : comme un outil d'intervention au service d'une volonté managériale, et un outil de légitimation des choix managériaux. Éventuellement on peut aussi le voir comme un outil permettant d'organiser la réflexion. Le défaut principal sur le plan conceptuel est que l'alignement est une gageure ; et qu'il n'est pas certain qu'il soit souhaitable. Penser la stratégie c'est penser le mouvement stratégique, dans une perspective continue, pas comme une transition ponctuelle d'un état stable à un autre état stable. L'outil ne permet pas de faire ça, il est sous-tendu par une conception classique du changement : décalage, réajustement, stabilisation, etc. Mais les managers sont

aujourd'hui payés pour gérer les écarts et les incohérences en continu, de manière productive ou au moins de sorte à ce que ça ne soit pas dangereux pour l'entreprise. Enfin je suis gêné par l'emploi du terme de "values", qui d'ailleurs disparaît dans votre adaptation. Une dernière remarque : vous dites inimaginable que Peugeot s'allie avec un japonais. Mais on a vu la Générale des Eaux devenir Vivendi... »

INGRID

*Ingrid fait actuellement une thèse en stratégie d'entreprise au sein d'une Grande École de commerce française.*

« J'ai lu plus avant vos travaux dont j'admire la clarté. (...) L'identité organisationnelle est un domaine qui m'intéresse tout particulièrement, et la distinction entre "being" et "enactment" (des concepts, qui évidemment, sont difficilement traduisibles en français vu le retard de l'ancrage de la pensée managériale dans notre beau pays) est particulièrement bienvenue. Nous en parlions précisément ce matin avec M. X qui est très compétent dans ce domaine. Dans ses travaux, il fait le lien entre "identity" et "knowledge" (un ensemble harmonieux qui permet d'éviter d'avoir recours à ce concept vraiment éculé et pour le moins confus, le pouvoir). Le tout permet aux acteurs un apprentissage organisationnel par le biais duquel ils dépassent leurs éventuelles crispations initiales (amour-propre, défiance, penchant égoïste) et s'engagent durablement sur la voie de la réforme, pour le plus grand profit du collectif et de l'entreprise. Le climat de sérénité propice à un l'effort de tous et de chacun et c'est à ce moment que tout l'apport de votre démarche se fait jour. »

CORENTIN

*Corentin est chercheur en gestion dans une Grande École de commerce française dont il dirige le programme doctoral correspondant. Il enseigne aussi à l'université et participe à des missions de conseil auprès de grandes compagnies internationales.*

« C'est une synthèse sur le "strategic alignment" que je ne connaissais pas. Ma réaction est qu'il n'y rien de novateur dans cette approche qui est plus du "marketing" de concepts "repackagés" autour de la notion d'identité et de "SWOT" que quelque chose de vraiment nouveau. Ce n'est pas pour ça que cela ne marchera pas. C'est intelligemment fait. Je pense que les deux auteurs du "strategic alignment" essaient de lancer un nouveau produit pour avoir 'muchos dolares' ».

OPERATIONNELS EN ENTREPRISE

ALPHONSE

*Alphonse est chargé de mission chez Redcats, le pôle vente à distance de PPR.*

« Tout d'abord, cette nouvelle théorie me semble avoir du sens. J'espère que ce ne sera pas qu'une mode avec ce que cela a d'éphémère et de superficiel, ni un « nième » ouvrage destiné à garnir les étagères du management et à prendre vite la poussière.

Elle me semble en tous cas avoir de la résonance avec les mutations qu'a vécues et vit le groupe dans lequel je suis :

- PPR : du bois et B to B au luxe et à la grande distribution
- Redcats : l'émergence d'acteurs leaders (Zara et H&M), le développement de l'activité internationale, et le développement du canal web avec de nouveaux clients, de nouvelles attentes, des services à adapter...

Sommes nous à l'intersection des trois pôles ? Sans doute, même si le monde financier continue à marquer une certaine retenue à l'égard de la stratégie et du coût du luxe. Néanmoins, le groupe PPR, du moins Redcats, est clairement animé par ces trois pôles avec les contraintes des forces externes et internes avec un certain succès.

Par contre, je reste sur ma faim sur les forces internes et la notion de performance. Les rouages « D,F,E » du Strategic Alignment me semblent plus raisonner en tant que force d'un ensemble et ne me semblent pas assez prendre en compte ou exprimer les propres rouages et comportements de chacun. Or le « Dire, Faire, Être » gravé dans le « disque dur » de chaque individu me paraît essentiel et devient de plus en plus incontournable avec l'évolution de la société.

Comment aligner ces rouages individuels pour être sûr de la performance et améliorer les niches humaines de productivité ? Ou sous un angle moins « angélique » comment être sûr qu'une somme d'incompétences ou la diversité de conceptions de la société et de préoccupations non alignées, fasse une compétence ? Comment assurer que les inévitables résistances au changement soient aidées ?

Les valeurs managériales de « bon ton » prônées pour les packs de communication à la communauté financière et affichées sur les murs des couloirs et salles de réunions doivent être alignées avec les pratiques du quotidien et devenir une réalité. Sinon les stratégies passent, les roseaux que sont les collaborateurs plient, l'alignement est passé, les roseaux se redressent, les performances (?!) restent.

J'ai aussi trouvé peu clair la mise en pratique des « assessment workshops » et les profils types me semblent assez confus. A travers l'exemple de J.L. Botsan, l'efficacité des ateliers semble intéressante au moins dans leur animation, par contre les « outputs » nettement moins évidents à saisir. »

LUCIEN

*Lucien dirige une entreprise générale de travaux, spécialiste des technologies de sous-sols.*

« Merci pour votre courriel, et excusez-moi de n'y répondre qu'aujourd'hui, comme un carabinier !

Votre "executive summary" est excellent, agréable à lire, bien construit, sur un thème toujours passionnant pour un entrepreneur.

Cela dit, je comprends que vous me demandez une pincée de poil à gratter ; la voici :

1. S'il est une mode indémodable, c'est bien celle qui consiste à schématiser l'entreprise en quelques concepts esthétiques intellectuellement et graphiquement : cela nous rappelle la quête inlassable des physiciens pour expliquer le monde via une équation universelle ...

2. Donc, après les 5 forces de Porter, les 4 cases du BCG, on a les 3 pôles-verbos d'Eisenmann-Siegel ... et bientôt la "Clé"(mentine) unique comme sésame pour entrepreneurs en herbe !

3. Certes il est salubre de faire de temps en temps une pause pour retrouver ses repères : indeed, le mérite du tripôle, c'est la solidité du trépied, le classicisme "X-Mines" du repère orthonormé  $x, y, z$  ; ou celui, "Sciences Po-ENA", du plan en 3 parties, bref, le décor familial des élites bien nées !

Et le triptyque Dire-Faire-Être me parle bien et sonne juste : donc acte.

4. Alors, si je me laisse aller à notre tentation du  $E=mc^2$ , j'avoue retirer de ma pratique une inclination pour les coordonnées sphériques, tant il me paraît vrai que l'entreprise est essentiellement une sphère humaine dont le centre est partout, dont le diamètre cherche à augmenter, et donc dont la surface de contact avec l'inconnu tend à s'étendre ; quant à sa température, c'est le cash généré ; d'où (par ordre croissant d'importance) :

- "phi" = finances, c'est-à-dire le cash thermomètre (en bas = cessation de paiements ; en haut = trésor de guerre pour la conquista) ; on n'a pas trouvé meilleure mesure de la pertinence des choix au sens large (efficacité d'une organisation, d'un investissement) ;
- "khi" = chronos = la gestion du temps des collaborateurs, puisque la création de richesses n'est que du temps humain bien employé ;
- "psi" = psychologie = pétrir la pâte humaine, car, autre enfoncement de porte ouverte, on perd du temps à vouloir passer en force et prendre les autres pour des roseaux non-pensants ou sans ego.

5. Cette pincée-pensée est assez terre-à-terre, j'en conviens ; si l'entreprise vous intéresse, et si un jour, pas trop tardif, vous la rejoignez, vous verrez à

---

quel point "la stratégie est un art d'exécution" (Napoléon Bonaparte) ; et les hommes d'entreprises plongés dans le concret.

(...) En tout cas, vous m'êtes bien sympathiques et je souhaite pouvoir trouver le temps (toujours lui !) de poursuivre ce dialogue. »

ISIDORE

*Isidore travaille dans la division commerciale d'une grande entreprise du secteur des télécommunications.*

« La nouveauté du strategic alignment est de pointer sur la cohérence globale, du dire, du faire et de l'être. Or, rien n'est plus difficile que d'assurer cette cohérence. Comme on le sait, il est difficile de penser, plus difficile encore d'agir mais le plus difficile est d'agir conformément à sa pensée. Le personnel des entreprises constate en permanence la contradiction entre le discours et la réalité des actions des dirigeants. Tel dirigeant lance un vaste programme d'économie des coûts du siège, mais continue à voyager en jet privé pour se rendre dans une grande ville de province très bien desservie par Air France. Tel autre dirigeant demande de limiter le recours aux consultants, et s'appuie massivement sur eux pour lancer sa prochaine réorganisation. Tel autre déclare que les personnes au contact des clients sont les plus importantes de l'entreprise, mais elles restent les plus mal payées ... Les dirigeants sont sous le regard permanent des salariés, qui perçoivent immédiatement toutes leurs incohérences. L'attitude des dirigeants peut trop souvent se résumer à cette formule : fais ce que je dis, pas ce que je fais. Dans cette situation d'incohérence, il ne peut y avoir d'identité, pas d'attachement à cette identité, pas de projet d'entreprise. L'exigence de cohérence est un fondement de la crédibilité des dirigeants, il est primordial aujourd'hui de le rappeler. »

STRATEGES

GASTON

*Gaston travaille à la direction de la stratégie d'un grand groupe énergétique français.*

« J'ai lu avec curiosité votre intéressant document. Je vous prie d'excuser l'absence de commentaire précis de ma part. L'actualité chargée de l'énergie française ne nous laisse guère de souplesse dans nos emplois du temps en ce moment, je le regrette vivement. »

NADEGE

*Nadège travaille à la direction de la stratégie d'un grand groupe industriel multi-services français.*

« Peut-être M. X (ingénieur des Mines aussi, patron de la stratégie du Groupe) est-il le meilleur interlocuteur. Cela dit, le sujet m'a l'air

relativement théorique, et sans doute assez loin de nos préoccupations du moment, qui sont, comme vous le savez, d'essayer de ne pas nous faire couper en petits morceaux...

Donc je ne suis pas certaine que nous pourrions faire beaucoup... Mais peut-être suis-je un peu trop pessimiste. »

#### CONSULTANTS DE GRANDS CABINETS

*MARIUS*

*Si Marius ne travaille pas au BCG, c'est qu'il travaille chez Bain.*

« J'avoue ne vraiment pas être impressionné par cette "nouvelle mode" (puisque c'est ainsi que vous la désignez). Les concepts stratégiques sont rarement ultra-sophistiqués, mais le vôtre me semble particulièrement creux. Le message que je retiens de votre mémoire est : il est préférable que les actions et le discours des dirigeants soient en harmonie avec l'identité de l'entreprise. C'est certainement vrai, mais c'est le genre d'aphorismes dont serait capable ma femme de ménage. Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de dirigeants d'entreprises prêts à payer pour s'entendre dire ce genre de conseils. Je suis surpris que des professeurs du calibre que vous décrivez aient écrit un livre d'aussi peu de substance. »

*EUGENE*

*Si Marius ne travaille pas chez Bain, c'est qu'Eugène travaille chez McKinsey.*

« Le mémoire est intéressant, peut-être plus par l'originalité de l'effort de la part d'étudiants-auteurs que par l'originalité de la "mode" dont il fait état. Le "strategic alignment" est un avatar de plus de la théorie déjà ancienne de la cohérence dont, par exemple, Nadler et Tushman ont tiré le "Congruence Model" dans les années 90. Comme vous le savez, Tushman est un prof de Harvard et Nadler en a fondé le cabinet Delta, devenu Mercer-Delta après son rachat.

Les modèles de cohérence (alignment, congruence, etc.) sont des "lazy models" comme on l'a souvent dit : on travaille essentiellement sur un aspect formel, extérieur, on peut s'affranchir de tout effort réel sur le contenu en ne s'intéressant qu'à l'alignement des parties entre elles. Il n'y a que du déductif, alors que le plus pénible - et créateur d'insight en stratégie et architecture organisationnelle - est l'inductif. Par contraste, la courbe d'expérience, le modèle de portefeuille prennent position sur le contenu, sont prescriptifs par induction.

Sur le fond, étant donné l'importance accordé au discours par les auteurs de la "théorie" du strategic alignment, celle-ci gagnerait à un travail en profondeur sur les controverses (à la Calon-Latour) où l'École des Mines pourrait beaucoup apporter. »

---

NATHAN

*Si Eugène ne travaille pas chez McKinsey, c'est que Nathan travaille au BCG.*

« Pour ma part c'est un silence gêné parce que je ne suis pas fana, que je ne veux pas apparaître comme négatif et que je n'arriverai pas à trouver un moment pour formuler cela avant le 24 avril. »

JOURNALISTES

TIPHAINE

*Tiphaine est journaliste pour un grand quotidien national.*

« Le sujet me semble très pertinent. Mais cela fait quelques années que je n'ai pas écrit sur la stratégie, les modes de management, etc... Je ne suis donc plus au courant des modes actuelles si ce n'est par le biais de l'actualité des firmes et de la façon dont elles justifient leurs actions (fusions, cessions, etc...). Mais ces justifications restent très classiques (recentrage, mondialisation, etc...). Donc, je ne sais si mon avis aurait un quelconque intérêt. Si oui, pas de problème pour trouver un peu de temps pour en discuter. Par ailleurs ces sujets ne sont plus suivis au journal. Est-ce un indice ? Peut-être. Il est clair que ce thème n'est actuellement pas prioritaire; clair aussi que si je proposais un sujet il serait accepté; mais ne le fais pas faute de temps (car pas prioritaire... ça boucle !). »

**PARTIE II :**  
**LA NAISSANCE D'UNE MODE**

---

## INTERPRETATION

*Une mode a à peine détruit une autre mode qu'elle est abolie par une plus nouvelle,  
qui cède elle-même à celle qui la suit, et qui ne sera pas la dernière.*

*La Bruyère, XIII*

Nous vous avons présenté un nouveau modèle de stratégie, le Strategic Alignment, ainsi que les réactions qu'il avait provoquées, certaines enthousiastes, d'autres horrifiées. Qu'est-ce que ces réponses nous ont appris sur les modes de stratégie? Après un rapide aperçu de l'état de l'art sur les modes de stratégie, nous expliquons le choix de notre méthodologie et interprétons les résultats de cette expérience un peu particulière.

Revenons au sujet de notre mémoire de troisième année dans sa version initiale : « les modes en matière de stratégie d'entreprise » et analysons chacun de ses termes.

La mode est l'usage passager qui dépend du goût et du caprice<sup>14</sup>. C'est l'imitation collective d'une nouveauté (*Système de la mode*, R. Barthe, 1962).

La stratégie est l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but<sup>15</sup>. Une définition de la stratégie d'entreprise pourrait être l'« art de manœuvrer habilement pour augmenter la valeur de l'entreprise ».

Nous pouvons faire un premier constat sur la formulation du sujet qui peut paraître antinomique. En effet, la mode est futile, changeante, et plus souvent associée au domaine vestimentaire qu'à celui de la stratégie. Or la stratégie, si elle est un « art », est un art sérieux et rationnel. Le chef d'entreprise est à la recherche d'un résultat économique concret et non pas d'un résultat esthétique abstrait.

Lorsque nous avons abordé la question des « modes en matière de stratégie » avec un directeur de la stratégie d'une grande société cotée, sa réaction spontanée a été de nous dire :

---

<sup>14</sup> Définition du Littré

<sup>15</sup> Définition du Petit Robert

« *Votre sujet n'est pas facile. La question des modes de stratégie est en soi offensante pour ceux qui exercent mon métier.* »

Pourtant, si l'association mode et stratégie n'est pas évidente, elle existe bel et bien. Nous avons pu nous en convaincre au cours de notre étude, la stratégie est profondément influencée par la mode. Des phénomènes d'engouement massif et passager pour des théories de stratégie et des outils d'analyse stratégique s'observent depuis plus de 30 ans. Ils se succèdent aujourd'hui à un rythme de plus en plus rapide.

Tout bon manager maîtrise le modèle SWOT, et a entendu parler des outils de gestion de portefeuille d'activités, les fameuses matrices BCG puis McKinsey, ou encore des modèles de compétition de Porter<sup>16</sup>. Le dernier concept à la mode semble être celui d'Océan Bleu<sup>17</sup> venu de l'INSEAD. Certains de ces outils font partie du bagage minimum de l'étudiant en MBA, d'autres, parfois les mêmes, ont été complètement abandonnés par les entreprises.

Que doit apprendre l'apprenti manager et que doit-il retenir de toutes ces théories ? Comment peut-on distinguer le bon grain de l'ivraie ? Comment résister à la mode du moment et comment ne pas être dupe d'une théorie qui sera oubliée dix ans après ?

#### LE CYCLE DE VIE DES MODES

De nombreux sociologues et chercheurs en gestion, notamment C. Midler<sup>18</sup> ou E. Abrahamson<sup>19</sup>, se sont intéressés à la mode et ont proposé des explications au cycle de vie des théories de management.

Voici résumé ci-dessous un modèle simplifié qui explique le cycle de vie des modes de management en trois phases : naissance, diffusion, banalisation.

#### **Naissance**

Une nouvelle théorie émerge parce que l'environnement économique change et qu'il faut s'y adapter. De nouveaux problèmes apparaissent. Pour

---

<sup>16</sup> Nous renvoyons le lecteur désireux d'en savoir plus sur les théories de stratégie qui ont marqué ces dernières décennies au chapitre « Outils et concepts d'analyse stratégique » situé en annexe.

<sup>17</sup> *Blue Ocean Strategy*, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Harvard Business School Press

<sup>18</sup> *Logique de la mode managériale*, C. Midler, Annales des Mines-Gérer et Comprendre

<sup>19</sup> *Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations*, E. Abrahamson, Academy of Management Review, 1991

y faire face quelques dirigeants et managers sont à la recherche de solutions innovantes qui puisse répondre à ces besoins inédits. Des chercheurs ou des consultants à l'écoute des entreprises vont alors développer de nouveaux outils adaptés.

### ***Diffusion***

Une solution innovante peut s'imposer parce qu'elle est jugée efficace ou parce que ses laudateurs savent se faire entendre des entreprises et des pouvoirs publics. L'imitation des meilleurs étant une technique jugée fiable par les entreprises, la théorie peut diffuser et l'effet boule de neige, initié par quelques cas particuliers d'entreprises triomphantes, prendre de l'ampleur.

### ***Banalisation***

Lorsque tout le monde a adopté la nouvelle théorie, celle-ci n'apporte plus d'avantage compétitif aux entreprises. De plus l'environnement économique peut, entre temps, avoir changé. Les vertus miracles de l'outil peuvent généralement se révéler exagérées et les promesses d'avenir radieux n'être qu'un miroir aux alouettes. Les entreprises se tournent alors vers des techniques plus adaptées et délaissent les anciennes. La mode meurt, remplacée par la suivante. Il se peut aussi que le nouvel outil réponde aux attentes des entreprises de façon pérenne : la mode se métamorphose en norme et perd son caractère novateur.

Si les phases de diffusion et d'abandon ont été très étudiées par les chercheurs en gestion, tout comme le rôle des consultants, des medias, ou de l'impact de la psychologie des dirigeants, la phase de découverte, que nous avons appelée la naissance est, elle, beaucoup plus mystérieuse. C'est celle que nous avons décidé d'étudier plus en détail.

### ***LES DIFFERENTES APPROCHES POSSIBLES***

Nous avons tenté trois approches différentes pour étudier la naissance des modes de stratégie.

La première est l'approche par étude de cas. On observe directement la mise en place d'une mode dans les entreprises. Le problème de cette méthode est le biais rétrospectif. Il est très difficile en effet d'observer l'émergence en entreprise d'une mode. Le plus souvent, les chercheurs s'emparent du problème lorsque la mode est reconnue comme telle dans l'entreprise ou est déjà en phase de banalisation.

La deuxième méthode est d'aller interroger les experts : consultants, stratèges, dirigeants. Au biais rétrospectif s'ajoute alors le besoin de se justifier. Il s'est en effet avéré délicat d'aborder le sujet de la stratégie sous l'angle de la mode, avec les connotations de futilité et d'irrationalité que ce mot comporte.

La méthode que nous avons préférée pousser plus avant est l'approche expérimentale, en étudiant l'émergence d'un nouvel outil d'analyse stratégique auréolé de son origine américaine. Nous avons choisi une théorie de stratégie possédant, selon nous, les bonnes caractéristiques, et nous l'avons soumis à différents acteurs pour obtenir leurs réactions, dans l'espoir d'observer les tous premiers débuts d'un effet de mode et valider les ingrédients de la recette.

La suite constitue le compte-rendu de cette expérience. Nous décrirons plus précisément le mode opératoire, l'outil de stratégie ainsi que le panel d'acteurs choisi. Puis nous caractériserons les réponses que nous avons recueillies. Enfin nous en tirerons quelques interprétations sur les modes de stratégie.

#### *LES INGREDIENTS DU STRATEGIC ALIGNMENT*

Le Strategic Alignment a été présenté dans le détail dans la première partie. Nous en rappelons ici très brièvement les caractéristiques.

Le modèle repose sur l'analyse de l'entreprise suivant trois pôles : DIRE, FAIRE, ÊTRE. Le pôle DIRE est celui du discours, tenu par la direction générale aux salariés ou aux actionnaires. Le pôle FAIRE est celui de l'action, comme le lancement d'un produit ou la cession d'une filiale. Le pôle ÊTRE est celui de l'identité, ce que l'entreprise sait faire, ses compétences, son patrimoine génétique.

Pour que l'entreprise soit efficace, il faut que les pôles soient alignés et respectent les contraintes de la conjoncture. Des forces externes, la pression des concurrents par exemple, et internes, comme le discours des dirigeants, animent le système qui est en tension permanente.

Pourquoi avoir choisi ce modèle? Le modèle possède selon nous des ingrédients qui en font un bon candidat à la prochaine mode :

#### ***Identification d'un besoin***

Le Strategic Alignment répond à une préoccupation nouvelle. Dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus dispersées géographiquement, avec des activités de plus en plus complexes, et où il faut s'adapter de plus en plus rapidement, les acteurs ont besoins de repères et ces repères se brouillent lorsque les pôles que nous avons décrits ne sont pas alignés.

#### ***Des concepts simples***

Une formalisation du problème avec des concepts simples permet de mettre un nom sur le mal, première étape incontournable de la guérison.

#### ***Un design pédagogique***

Les formes géométriques permettent d'illustrer et d'expliquer facilement le modèle. Le moyen mnémotechnique est une caractéristique essentielle d'un

bon outil de stratégie. Le modèle SWOT, celui des 5 forces de Porter ou les 7S de McKinsey, ont acquis leur notoriété en particulier grâce à leur « packaging » soigné.

#### ***Un mode d'emploi***

L'outil doit pouvoir être mis en pratique, cela va de soi. Le mode d'emploi doit être suffisamment compliqué pour justifier l'expertise d'un cabinet de conseil mais assez simple pour ne pas effrayer le manager par une trop grande complexité, synonyme d'inapplicabilité.

#### ***La caution de Harvard***

Le Strategic Alignment est validé sur le plan théorique par une caution morale, dans notre cas celle de Harvard. Sa paternité est attribuée à des chercheurs qui travaillent dans l'environnement d'un des plus grands gourous de la stratégie, Michael Porter.

#### ***Des références d'application***

Le modèle est validé sur le plan pratique par des références sérieuses. Le livre que nous évoquons cite plusieurs entreprises leaders aux États-Unis, comme IBM ou Intel.

#### ***Fear and greed***

Le Strategic Alignment fait craindre le pire à ceux qui resteraient désalignés et promet la fortune aux dirigeants qui respectent les règles simples de l'alignement. Tout cela intervient dans un sentiment d'urgence insupportable pour les managers invités à prendre rapidement l'initiative d'une mise en application de la méthode.

Tous ces ingrédients doivent conduire à la création d'un écosystème favorable, permettant l'adhésion de nouveaux alliés motivés et efficaces qui diffuseront la théorie.

#### ***NOTRE EXPERIENCE***

Nous avons envoyé une note d'une dizaine de pages pour recueillir les réactions d'un panel d'acteurs. Cette note est retranscrite dans son intégralité dans la première partie.

Dans cette note, nous présentons en introduction notre méthode fondée sur l'étude de cas réels ou fictifs. Puis nous introduisons les auteurs et les détails techniques de l'outil. Nous donnons à la fin un très court exemple de sa mise en application dans une entreprise industrielle américaine.

Nous demandons à nos interlocuteurs d'évaluer les chances de réussite de l'outil et de donner un avis sur les problèmes liés à sa mise en place dans l'entreprise. Les réponses obtenues ont été très nombreuses. De très larges extraits sont aussi retranscrits dans la première partie.

Voici un tableau qui caractérise de manière quantitative les réponses obtenues.

réponses au 15/04/06	Nombre d'envois	Nombre de réponses	Taux de réponse	Longueur moyenne (mots)	Ecart-type (mots)	Longueur maximale (mots)
<b>Consultants de grands cabinets</b>	10	5	50%	141	98	245
<b>Consultants de petits cabinets</b>	16	11	69%	382	507	1438
<b>Enseignants chercheurs</b>	28	18	64%	291	328	1386
<b>Opérationnels en entreprise</b>	10	7	70%	540	380	1201
<b>Direction stratégie / générale</b>	16	5	31%	61	17	73
<b>Journalistes</b>	6	3	50%	177	22	192
<b>TOTAL</b>	86	49	57%	301	302	1438

Nous avons formalisé le cas fin mars 2006 et avons moins d'un mois pour recueillir des réponses. La plupart des envois ont intentionnellement eu lieu le 1<sup>er</sup> avril. Notre étude n'a donc aucune prétention statistique (trois journalistes par exemple, cela ne fait pas beaucoup, nous en convenons) mais nous avons tout de même essayé d'élaborer, à partir de ces résultats, quelques hypothèses sur les modes de stratégie.

On remarque tout d'abord un très fort taux de réponse, à l'exception des directions de la stratégie. Mais de manière générale, nous avons observé un fort enthousiasme autour du sujet. La réponse moyenne fait environ une page. La réponse la plus longue fait plus de trois pages.

Quand on regarde plus précisément sur quelle partie du document portent les réponses, on s'aperçoit que très peu de nos interlocuteurs ont répondu aux deux questions principales qui leur étaient posées, portant sur les problèmes de mise en place de l'outil et ses chances de succès. La plupart s'intéressent plutôt au modèle lui-même. Tout le monde a joué le jeu sans se préoccuper de la nature fictive ou réelle du cas. Presque personne n'a remis en cause l'origine du modèle.

<b>Intitulé</b> (* fonction du nombre de paragraphes)	<b>Nombre de pages</b>	<b>Importance relative</b>
Introduction « Case Study »	2	*
Les auteurs	1	*
I. Les trois pôles	2	*****
II. Les champs de force	2	***
III. La mise en place	1	**
IV. Les profils-type	2	***
V. Une méthode d'actualité	1	****
Récit de Botsan	2	*

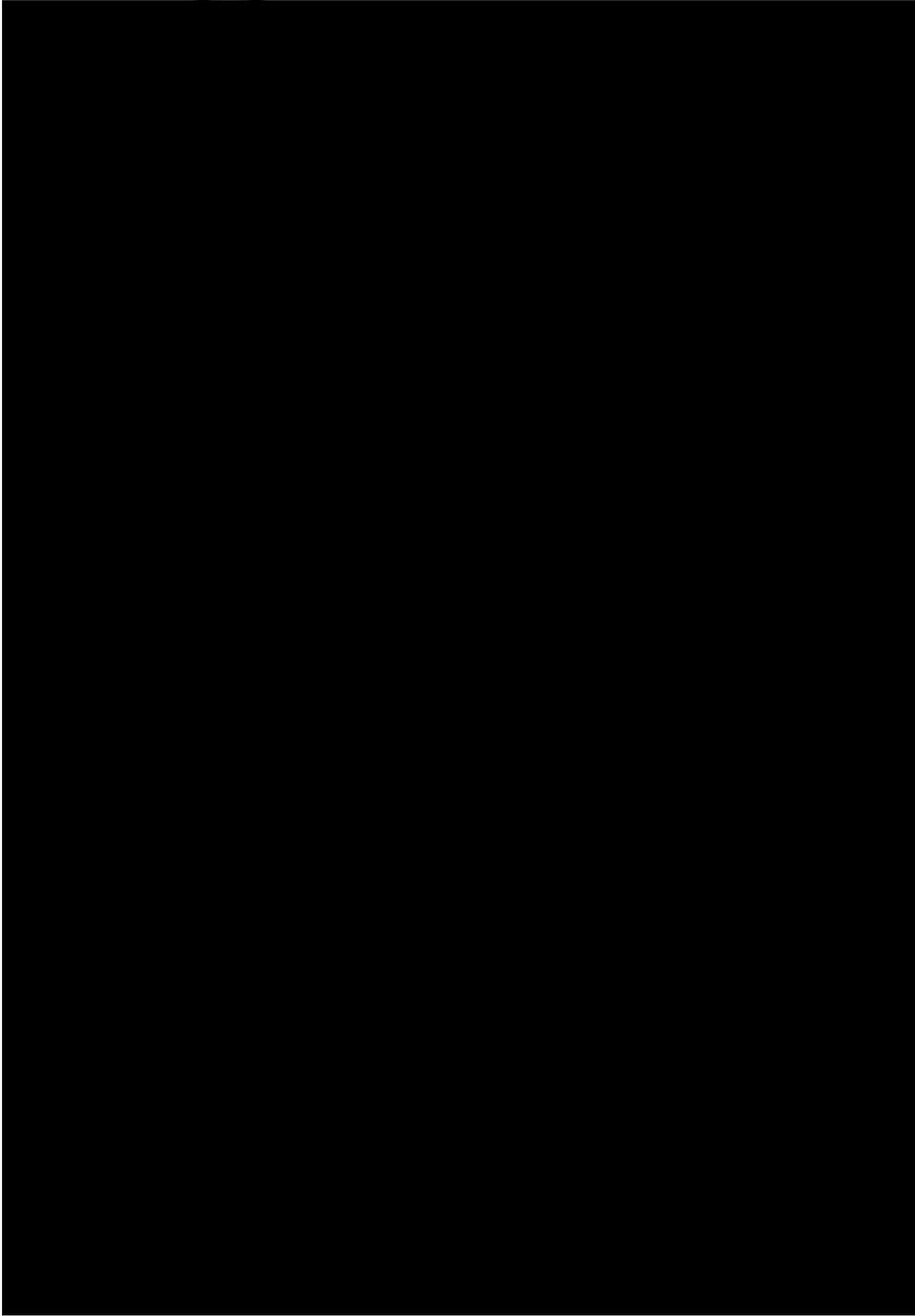
En fait, seules deux personnes ont cherché sur Internet plus de détails sur les auteurs et se sont aperçus qu'ils n'existaient pas. En nous demandant plus d'information, ils ont dû se rendre à l'évidence : **nous étions bien les inventeurs du Strategic Alignment.**

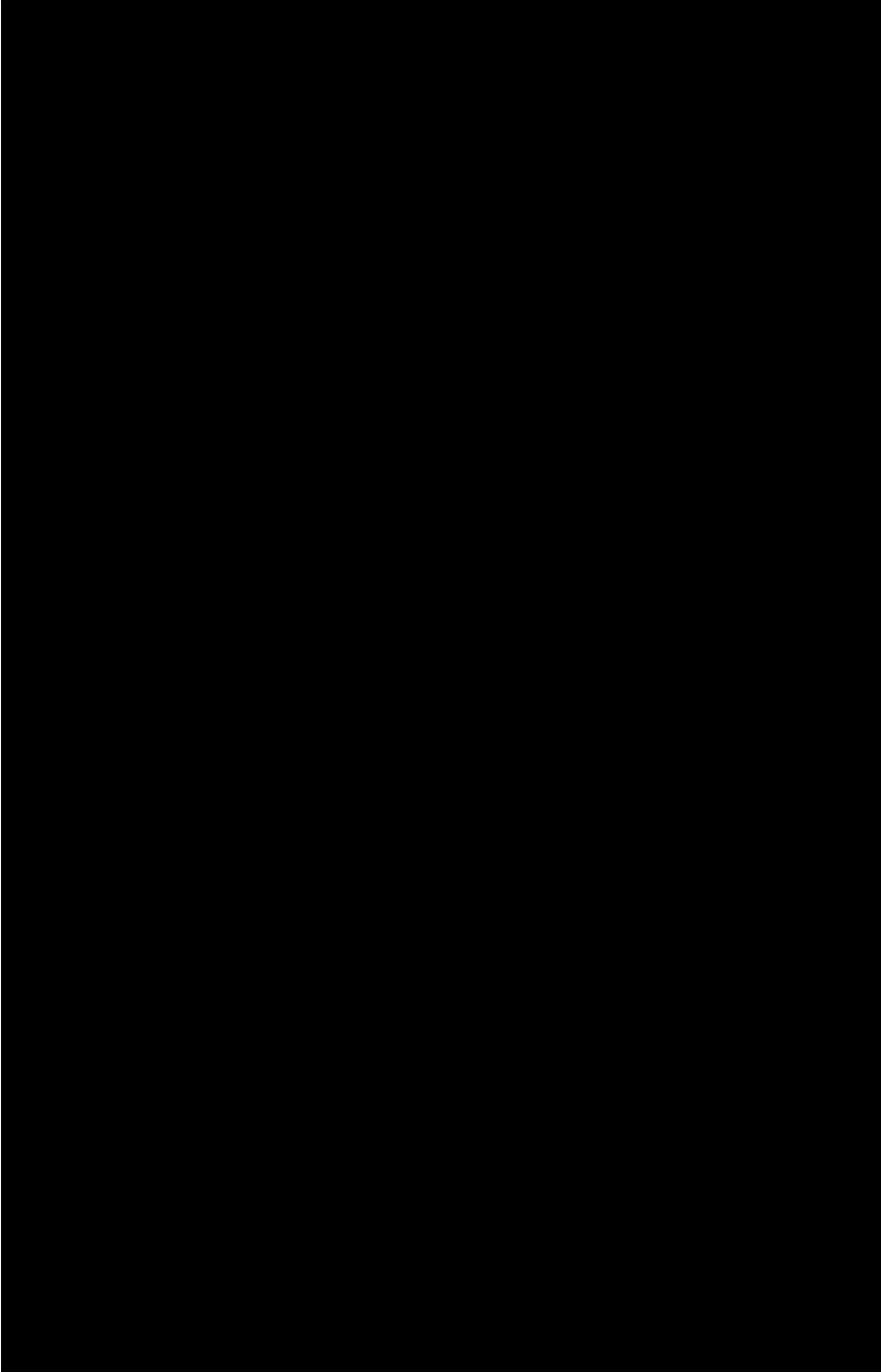
Nous vous avons donné jusqu'ici des éléments d'analyse quantitative. Ouvrons maintenant le vaste champ de l'analyse qualitative.

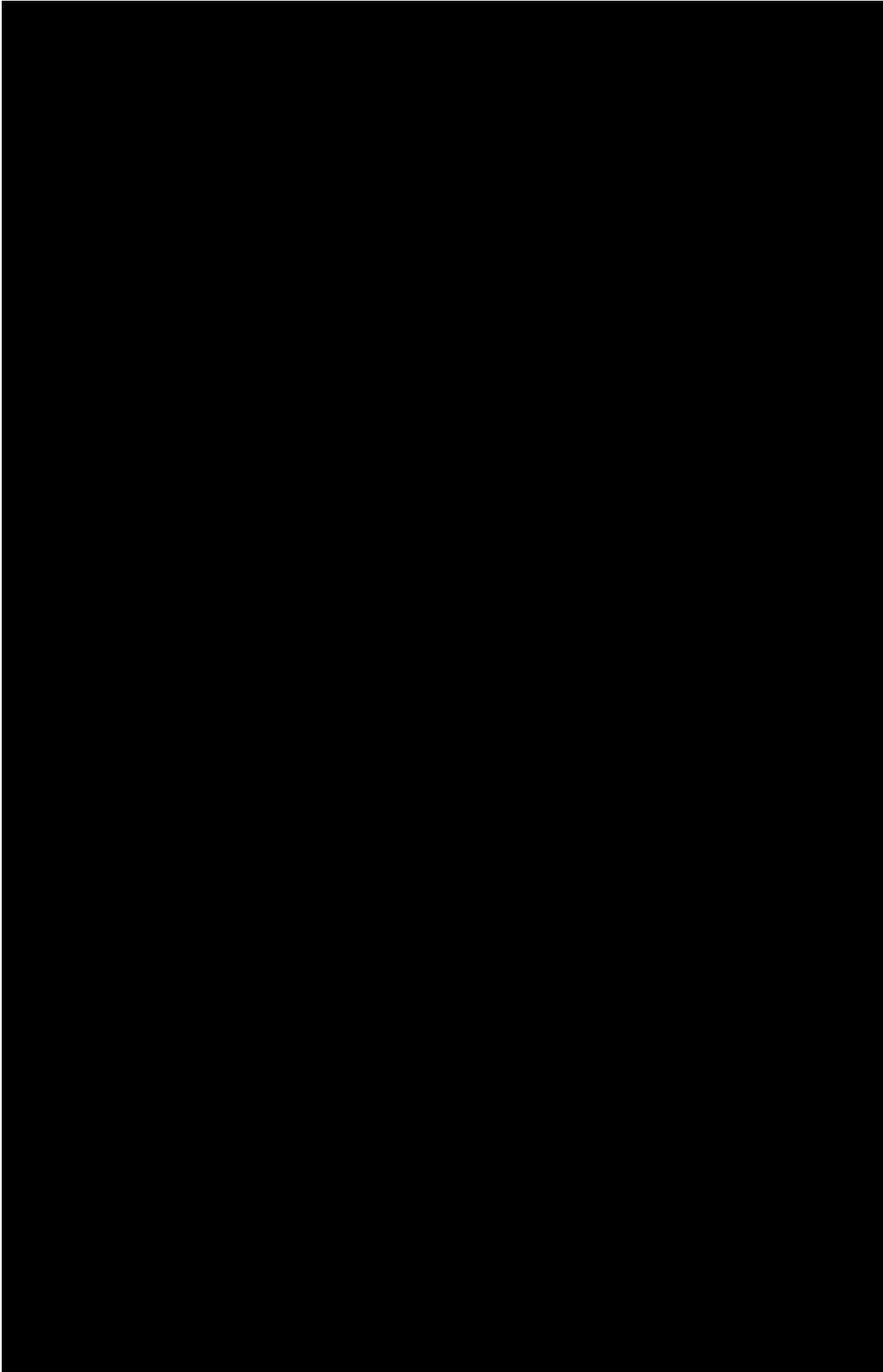
#### *UN TEST PROJECTIF...*

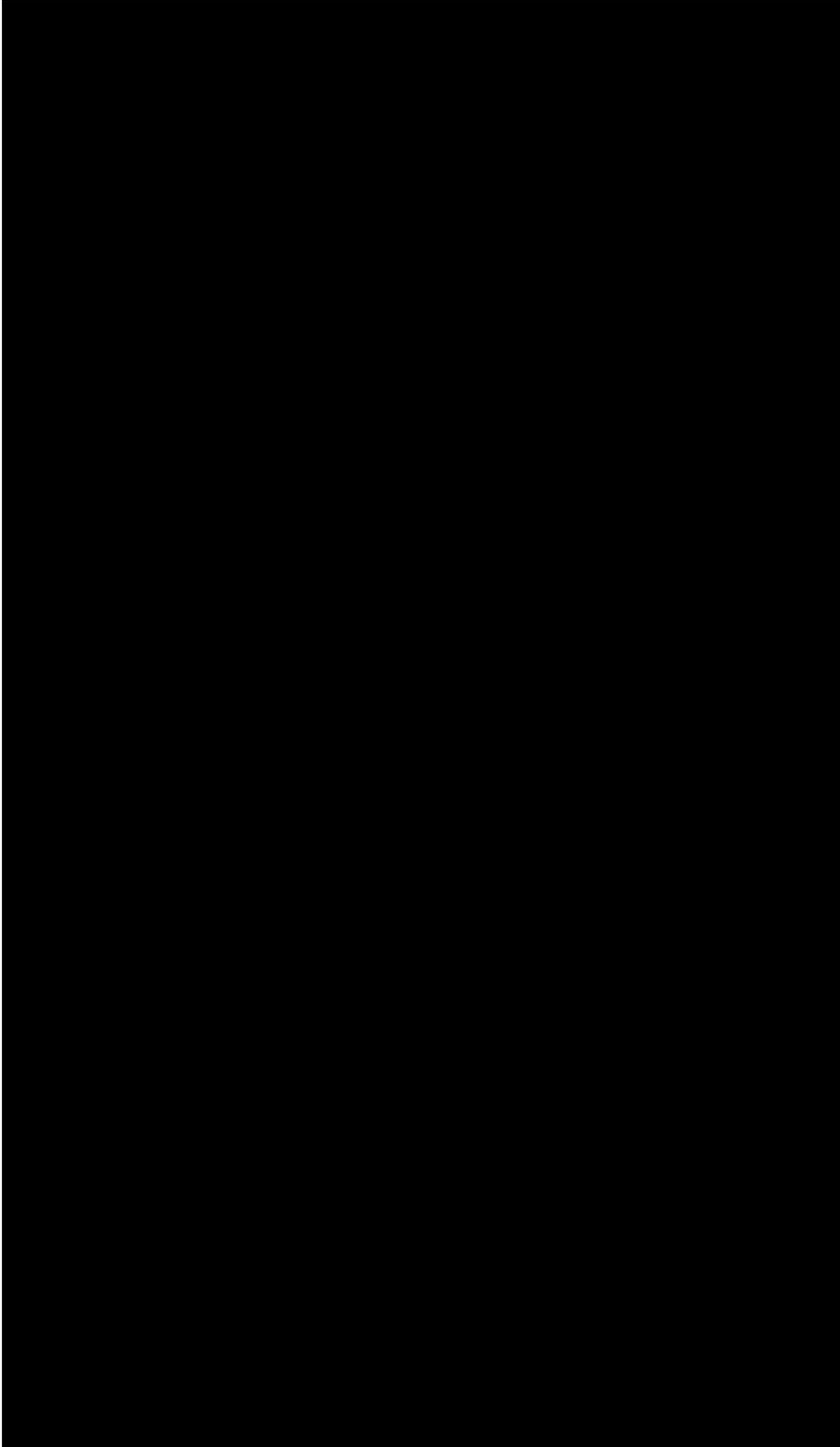
Nos interlocuteurs ont, de fait, répondu à trois questions que nous ne leur avions pas posées. Et, comme vous allez le voir, ils ont apporté une grande variété de réponses qui vont d'un extrême à son exact opposé.

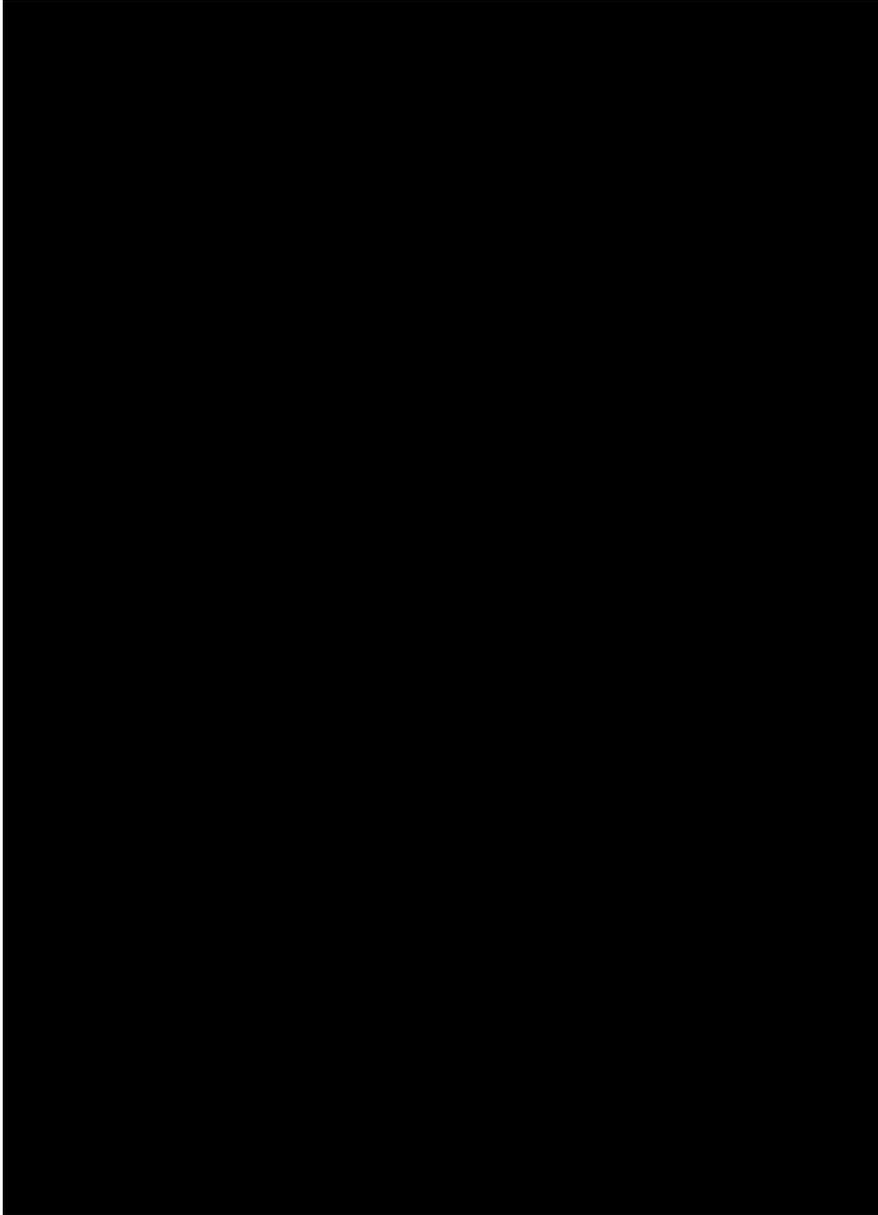
La première question est : quels sont les destinataires du modèle ? Les réponses ont désigné aussi bien des théoriciens que des praticiens.

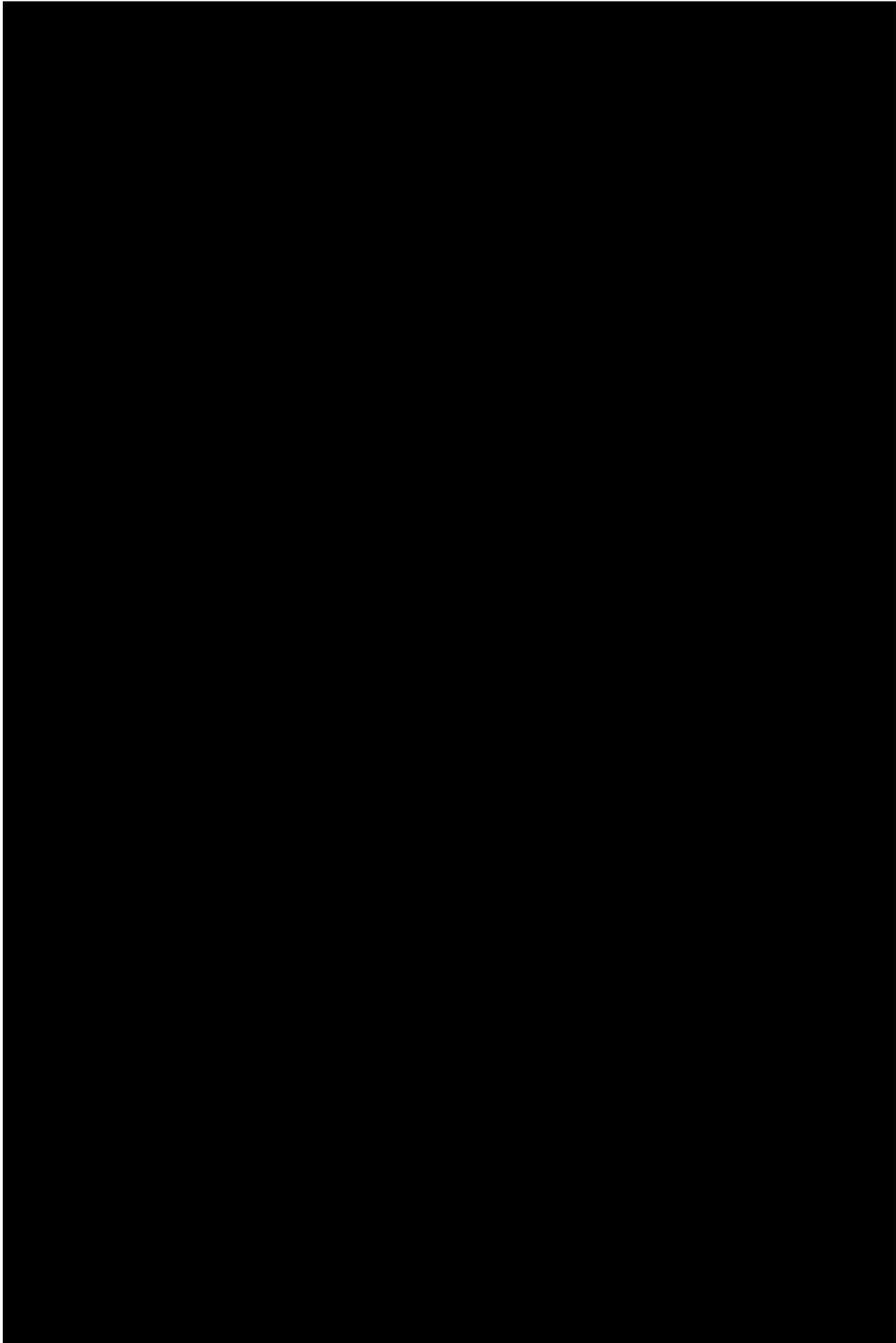


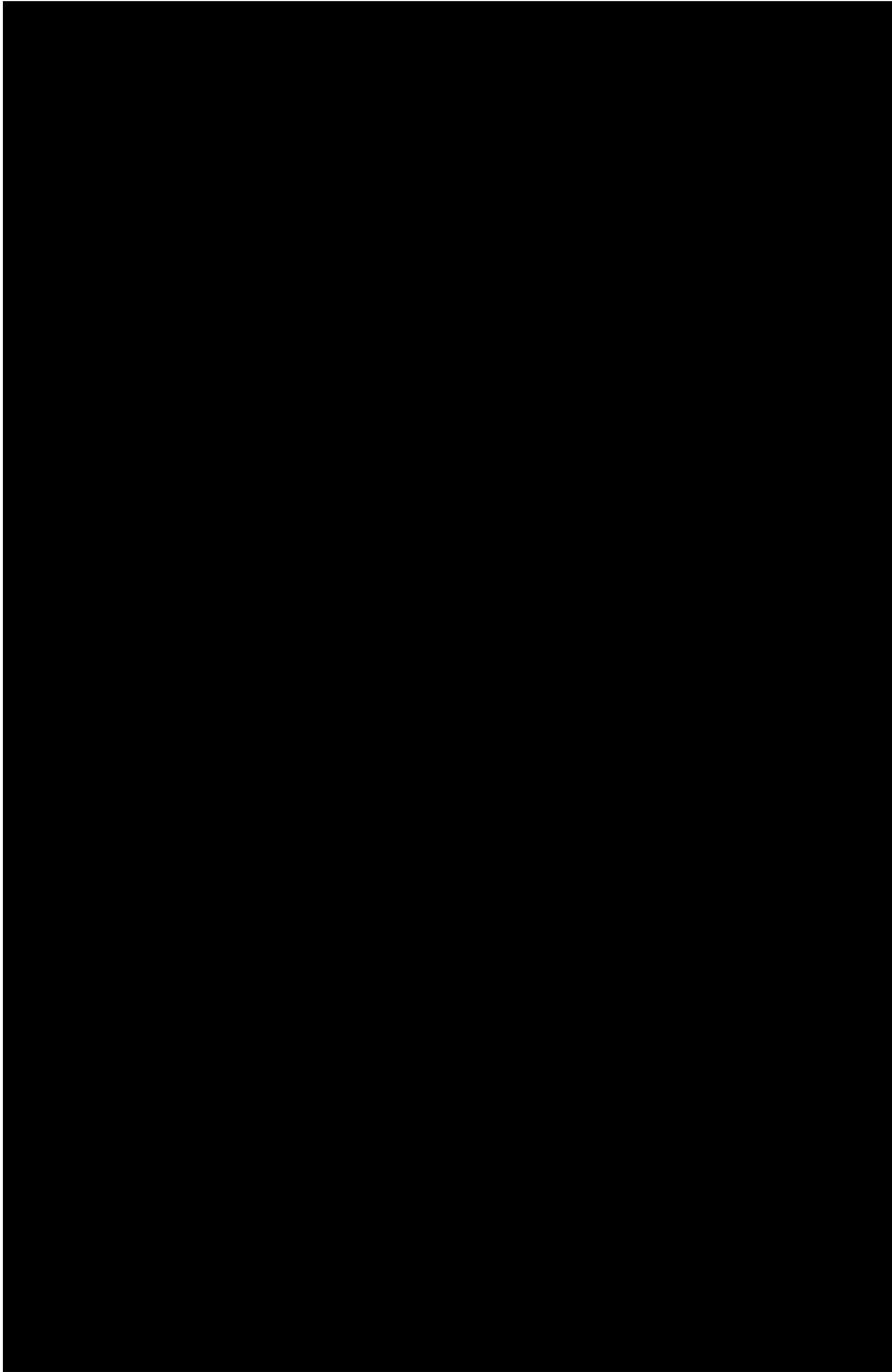












---

#### UN ECOSYSTEME D'AGNOSTIQUES PRATIQUANTS

Nous avons qualifié cet écosystème d' « agnostiques pratiquants ». Pratiquants en référence à la ferveur que nous avons observée dans les réponses. Agnostiques en écho à la lucidité individuelle des acteurs.

Cette métaphore rappelle les aristocrates libertins du XVIII<sup>e</sup> qui professait leur foi pour maintenir l'ordre social bien que ne se privant pas d'autres pratiques moins avouables. Cette citation de Choderlos de Laclos dans la préface des *Liaisons dangereuses*, qui justifie son roman pour le rendre acceptable, illustre cette attitude.

*« L'utilité de l'Ouvrage, qui peut-être sera encore plus contestée, me paraît pourtant plus facile à établir. Il me semble au moins que c'est rendre un service aux moeurs, que de dévoiler les moyens qu'emploient ceux qui en ont de mauvaises pour corrompre ceux qui en ont de bonnes, et je crois que ces Lettres pourront concourir efficacement à ce but. »*

Comme pour Choderlos de Laclos, regarder les modes sous l'angle de l'utilité est éminemment stratégique pour les acteurs que nous avons décrits.

#### LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ACTEURS

##### **Opportunité : instrument au service de l'acteur**

La mode est un instrument au service de chaque acteur. Elle lui fournit des opportunités à la fois à titre individuel, comme par exemple les deux auteurs du Strategic Alignment qui espèrent selon un de nos interlocuteurs « muchos dollars », mais aussi à un niveau collectif.

- La mode est un vecteur de changement contrôlé ou simplement un créateur d'agitation. Elle remet en jeu les positions acquises.
- La mode facilite l'adaptation. C'est une manière douce, car consensuelle, d'explorer de nouvelles voies. Il est moins humiliant d'adapter ses habitudes de travail aux contraintes d'un nouvel outil à la mode comme un système informatique paré de nombreuses vertus que de s'entendre dire qu'on travaille inefficacement.
- Enfin, la mode met le mimétisme au service de l'adaptation. On imite ce que font ceux qui réussissent en ayant compris pourquoi ils réussissent, ou bien même sans l'avoir compris. Pourquoi se priver d'une interprétation fautive si cela fonctionne ?

Un manager trop rationnel qui veut s'assurer qu'une théorie est valide risque ainsi de manquer des opportunités intéressantes.

##### **Menace : danger d'être instrumentalisé**

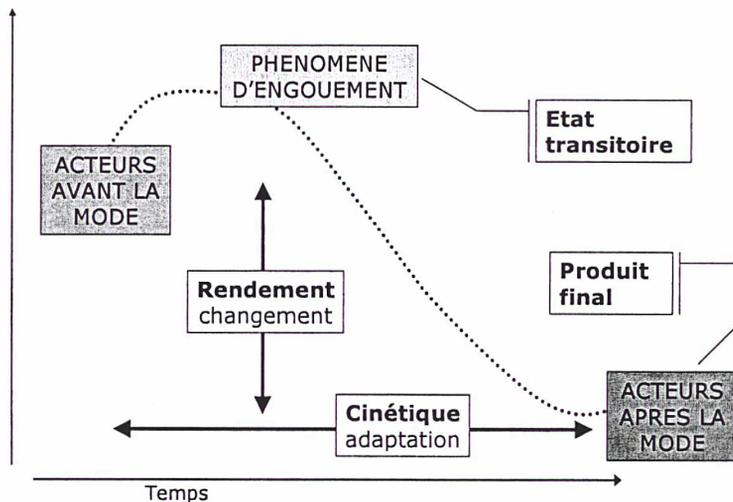
Comme tout instrument, la mode comporte aussi des menaces : le danger d'être instrumentalisé.

Les actionnaires, les analystes, les investisseurs, les pairs, les journalistes aussi suivent la mode. Il serait dangereux de l'ignorer. Il faut au minimum prouver qu'on la prend en compte, et si on ne la suit pas, se justifier. Il ne serait pas bon de faire partie des ringards, de "ceux qui ne sont plus dans le coup" et que l'on n'écoute plus.

Il est ainsi de toutes façons souvent plus économique de faire semblant de suivre que de se justifier. « On n'est jamais plus intelligent que la foule » comme le disent parfois les traders dans les salles des marchés.

#### LA REACTION ETUDIEE

Un modèle plongé dans un milieu constitué d'acteurs variés conduit à un effet de mode. Avant de développer notre interprétation du phénomène de mode, revenons à cette réaction « chimique ».



Nous sommes partis d'un état initial : les acteurs avant la mode. Nous avons observé un phénomène d'engouement, et nous terminerons dans un état final, celui des acteurs après la mode, prêts à absorber la prochaine.

Ce que nous dit la thermodynamique est que l'état final est moins désordonné, plus riche en connaissance et en utilité que l'état initial. Le phénomène d'engouement n'est qu'un état transitoire, qui permet de dépasser ce qu'on appelle en chimie des barrières de potentiel, et ici les résistances au changement des acteurs.

Si l'on pousse plus loin l'analogie, on peut aussi parler de rendement. Il s'agit de la quantité de changement véhiculé par la mode. Bien entendu, nous parlons de "moyenne", sans présager de l'aspect bénéfique ou nocif de ce changement pour une organisation particulière qui suit la mode.

---

Enfin, on peut aussi parler de cinétique. Plus le modèle est adapté aux urgences du moment et simplifie bien la réalité, plus la mode prendra vite et plus les acteurs l'assimileront rapidement.

#### *L'INGENIEUR ET LA MODE*

Tout au cours de notre expérience, nous avons découvert que la mode est un phénomène hybride. La mode se situe :

- entre utilité et futilité : à la fois instrument au service de l'acteur et phénomène voué à la banalisation ;
- entre équilibre et instabilité : à la fois vecteur de changement et élément de la perpétuation d'un écosystème stable ;
- entre chimie et alchimie : avec des ingrédients faisant appel à la raison des acteurs et d'autres à leurs émotions.

Il faut donc rigueur scientifique et art du magicien pour espérer la saisir.

## ON EN PARLE

Notre soutenance de mémoire a eu lieu le 14 juin 2006. Nous y avons exposé peu ou prou les éléments du chapitre précédent pendant trois quarts d'heure. S'en sont suivis trois autres quarts d'heure de débats intenses. Nous avons invité tous les interlocuteurs à qui nous avons envoyé notre note sur le Strategic Alignment. Certains d'entre eux, consultants, avaient déjà commencé à « vendre » le Strategic Alignment sans nous citer, vantant ses mérites lors de séminaires (ce qui nous a été rapporté par des voies indirectes), voire le mettant déjà en pratique dans de grandes sociétés. Même une fois avertis de la genèse ambiguë de ces concepts, ils nous ont proposé de les perfectionner avec eux, en nous en demandant les droits d'utilisation.

Notre soutenance a par ailleurs suscité quelques réactions médiatiques. Nous avons donc pu tester a posteriori certaines de nos hypothèses sur le fonctionnement des médias, en particulier celle de l'effet « boule de neige » : le fait que l'on parle de vous fait encore plus parler de vous. Un court article dans le Monde en a suscité d'autres, notamment un article paru dans les Échos. Il a aussi déclenché de nombreuses réactions par courrier et sur Internet de personnes n'ayant pas d'autre connaissance de nos propos que la retranscription journalistique de notre soutenance. L'intégralité des articles et une sélection des réactions qu'ils ont déclenchées sont retranscrits dans cette partie.

### LE « STRATEGIC ALIGNMENT » OU L'HUMOUR CLASSE X

*Cet article est paru en dernière page du journal Le Monde, deux jours après notre exposé, dans l'édition datée du 17 juin 2006. La journaliste Annie Kahn avait été conviée à notre soutenance et y a assisté. Nous ne l'avons pas rencontrée auparavant, et n'avons pas eu de discussion avec elle avant ou après la soutenance. Nous n'avons pas relu cet article avant sa parution.*

On peut avoir 25 ans, sortir major de Polytechnique et donc du prestigieux corps des Mines, et ne pas manquer de culot et d'humour. Pour leur mémoire de fin d'études, Benjamin Frémaux et Clémentine Marcovici avaient pris pour sujet : "La naissance d'une mode en stratégie". Ils ont "soutenu" leur travail, mercredi 14 juin, à Paris, dans les locaux de l'Ecole des mines, devant un jury d'enseignants, de chercheurs, de consultants et de dirigeants de grands groupes industriels.

Leur travail résulte d'un canular. Après avoir essayé de traiter le sujet de façon classique, en interrogeant PDG, directeurs de stratégies et consultants sur la façon dont "les grands courants de la pensée stratégique" les avaient

influencés, ils se sont rapidement rendu compte que les propos tenus ne donnaient guère de "grain à moudre" ou, en moins politiquement correct, qu'il n'en ressortait que des banalités. Ils décident donc de changer de méthode et envoient une note de 13 pages sur une nouvelle théorie de management à une centaine de personnes : consultants, décideurs, journalistes.

Baptisée "Strategic Alignment", cette théorie a été publiée par deux éminents chercheurs américains, Jordan I. Eisenmann et Thomas R. Siegel, professeurs à la Harvard Business School (Massachusetts), dont est issu Michael Porter, un gourou des méthodes de management. Les auteurs de cette nouvelle théorie ont publié un livre à ce sujet. La première de couverture, photographiée dans la note, l'atteste.

La théorie du Strategic Alignment, peut-on lire dans la note, repose sur l'interprétation de l'entreprise suivant trois pôles : l'Etre, le Dire et le Faire ou, respectivement, "claimed values, enacted values et granted values". Le texte de la note est émaillé d'anglicismes. La méthode consiste à "mettre en cohérence" ces trois pôles, c'est-à-dire à ne prendre de décision qu'à leur intersection, dans l'"effective target zone".

Une étude de cas illustre la mise en application de cette nouvelle théorie au sein d'une entreprise, la John L. Botsan Company, société textile familiale située à Greenville (Dakota du Sud).

57 % des personnes contactées ont répondu à l'enquête. Certaines, les consultants de petits cabinets, avec des contributions enthousiastes de plusieurs pages. D'autres, les enseignants-chercheurs, avec des bibliographies, des évocations de théories connexes. Des dirigeants ont illustré le propos de cas survenus dans leur entreprise. Deux destinataires de la note seulement s'étaient connectés sur Internet pour en savoir plus sur cette nouvelle théorie et s'étaient alors douté du subterfuge.

Car ni cette entreprise ni cette théorie n'ont jamais existé, si ce n'est dans la tête des deux jeunes polytechniciens, ont pu apprendre les personnes présentes le jour de la soutenance. Certaines n'en étaient guère gênées. Ainsi ce consultant qui n'a pas hésité à affirmer que ce texte lui était arrivé alors qu'il réalisait un audit stratégique pour une grande banque et que cette nouvelle théorie lui avait été d'un grand secours pour élaborer ses conclusions. En revanche, ce professeur à HEC - l'un des deux sceptiques - a reconnu que le questionnaire lui était parvenu un 1er avril, une date prémonitoire ! "Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. En l'occurrence... en un immense éclat de rire", a commenté ce clairvoyant adepte de Lavoisier.

Faudrait-il en conclure que le conseil en management et ses théories ne sont que de vastes fumisteries ? Pas du tout, rétorquent les auteurs du coup. Les utilisateurs de ces théories sont des "agnostiques pratiquants". Personne

n'est dupe, mais tout le monde y croit, car ce genre d'outil peut être utile, ne serait-ce qu'à aider les gens à parler entre eux.

"Vous êtes les dignes successeurs d'Auguste Detoef (X-Ponts, auteur des Propos de Barenton confiseur, livre très drôle sur l'entreprise, paru en 1948)", a conclu l'un des participants à l'adresse des orateurs, nettement plus décontractés à la fin de l'épreuve.

ANNIE KAHN

#### LA (FAUSSE) LEÇON DE STRATEGIE DE DEUX X-MINES

*Cet article est paru dans le journal Les Échos, dans la section Management, de l'édition datée du 29 juin 2006. La journaliste Muriel Jasor avait été conviée mais n'a pu assister à notre soutenance. Nous l'avons rencontrée pour la première fois quelques jours plus tard pour une interview, qui a ensuite donné lieu à cet article. La journaliste nous a uniquement fait relire les propos qui nous sont attribués.*

Pour leur mémoire de fin d'études, deux X-Mines se sont intéressés au lien entre mode et stratégie d'entreprise en partant d'un concept inventé de toutes pièces.

Il y a quelques semaines, Clémentine Marcovici faisait la une du magazine « Challenges ». Major de Polytechnique (promotion 2005), elle illustre à la perfection la voie royale que constituent les études d'ingénieur. Quelques jours plus tard, cette étudiante fait encore parler d'elle mais, cette fois, pour une démarche originale qui vise à décortiquer les éléments constitutifs de l'émergence d'un phénomène de mode dans le domaine de la stratégie d'entreprise. Les travaux menés avec un autre étudiant, Benjamin Fremaux, sous le pilotage du professeur Thierry Weil, ont fait l'objet, à la mi-juin, d'une très sérieuse soutenance de mémoire de troisième année à l'école des Mines sur la base de la théorie du « Strategic Alignment », un concept de management... inventé de toutes pièces.

Souvent, l'approche traditionnelle du management par les ingénieurs se résume à : « du bidon, du charabia, de simples cercles et courbes ». Un jugement abrupt que Clémentine Marcovici et Benjamin Fremaux, tous deux polytechniciens, ingénieurs des Mines et respectivement âgés de 25 et 26 ans, déclarent ne pas partager. Au contraire, la matière les intéresse, ses modélisations tout particulièrement : « Ce à quoi nous nous sommes intéressés, c'est aux caractéristiques de la naissance d'un phénomène de mode en stratégie d'entreprise », expliquent les deux auteurs du mémoire. Et à son corollaire, le langage puisque, comme le souligne Clémentine Marcovici, « chacun peut comprendre les mots à sa façon »: « Prenez un mot à large signification comme valeur, par exemple: tout le monde peut être d'accord, tout le monde veut de la création de valeur ! », explique-t-elle.

Pour bien cerner leur sujet, les deux étudiants ont d'abord adopté une démarche - par voie de rencontres de managers - qui n'a pas donné

satisfaction. « Les réponses étaient convenues, banales », se souvient Benjamin Fremaux.

Face à une telle langue de bois, il leur a donc fallu aborder le problème de façon différente. « Nous sommes partis sans idée préconçue, nous avons exploré plusieurs voies, plus académiques ou plus terrain. Mais, un jour, le résultat était là : nous avons inventé un modèle de stratégie », explique Clémentine Marcovici. Pour gagner en crédibilité, les auteurs ont désigné leur concept sous un vocable anglais, « Strategic Alignment », après l'avoir défini en une dizaine de pages et mis en exergue son articulation basée sur trois credo : l'Être, le Dire et le Faire. Une vérité assignée sans grande démonstration, symbolisées par trois cercles dont l'intersection commune - baptisée « effective target zone » - caractérise la zone d'efficacité maximale de la prise de décision. « Nous voulions livrer une solution réaliste, à la fois accessible et suffisamment complexe pour justifier un recours à des consultants experts », explique Clémentine Marcovici. Pour en rajouter une couche, il fallait une prestigieuse caution. La théorie a donc été attribuée à deux éminents professeurs de la prestigieuse université de Harvard, avec photo et jaquette du livre censé rassembler leurs réflexions et travaux à l'appui d'un dossier de présentation. Et c'est sur la base de cette démarche scientifique - invention d'un concept, modélisation, test en environnement réel - que les deux étudiants ont bâti leur mémoire.

« Nous avons expédié nos dossiers à une centaine de dirigeants, chercheurs, consultants et journalistes », explique Benjamin Fremaux. Résultat ? 57 % de réponses au courrier. « Des réponses encourageantes. Parfois enthousiastes », poursuit l'étudiant. Seules deux personnes ont fait part de leur soupçon. Mieux, un consultant a même déclaré se servir de cette théorie dans une de ses missions en cours ! Les deux étudiants jurent que les travaux menés n'ont pas vocation à stigmatiser un manque de clairvoyance des professionnels. Car, en vérité, personne n'aura vraiment été dupe. Et d'expliquer comment le phénomène de mode est apparu : « Un modèle stratégique ne prend toute sa valeur qu'une fois utilisé. Initialement, on s'occupe moins de savoir s'il est utile qu'on ne se soucie d'être dans le coup », explique Benjamin Fremaux. « On joue le jeu de la méthode à la mode, d'une part pour qu'elle ne soit pas une menace que l'on risque de subir, mais aussi en pensant qu'elle peut être une opportunité : on affiche une adhésion sur le fond mais la réelle question sous-jacente, c'est à quoi ce nouveau modèle peut me servir ? », insiste Clémentine Marcovici. « Résultat : nous avons observé des réactions d'agnostiques pratiquants ».

Le consultant indépendant - le plus enthousiaste - y a vu un concept à la fois juteux pour lui et séducteur pour son client. L'opérationnel comme le stratégeste d'entreprise s'est soucié d'application concrète, opérationnelle et à très court terme. Seuls les consultants de grands cabinets, tout en ne remettant pas en cause l'authenticité de la méthode, ont eu une réaction de rejet. « Je pense que notre méthode n'était pas au bon format et que, pour eux, ce n'était donc pas un outil utilisable », relève Clémentine Marcovici. «

Quant aux journalistes, nous avons compris qu'ils ne lançaient pas les modes puisqu'ils nous ont réclamé, sans rien remettre en cause de ce que nous avançons, des exemples concrets préexistants pour illustrer nos propos ». Morale de l'histoire ? La nécessité constante d'un changement de regard et d'une prise de recul.

MURIEL JASOR

### **Réaction a l'article des Échos par Capirossij**

*L'article de Muriel Jasor a donné lieu à une réaction sur le site Web des Échos.*

Si le sujet de mémoire de ces deux ingénieurs est tout à fait intéressant, le verser comme une pièce à charge à l'instruction du dossier des consultants me paraît répondre à la facilité. Le fond du métier des consultants est d'apporter des idées neuves à des organisations afin de les aider à mettre en oeuvre le changement. Les idées n'ont de valeurs que lorsqu'elles sont mises en oeuvre. Le seul fait que l'idée soit bonne n'est pas un critère de réussite. Le facteur critique de succès est d'en multiplier le nombre pour que certaines soient des réussites. Cependant, dans ce nombre, certaines peuvent se révéler terribles : on ne s'en rend compte qu'après. Ainsi l'affaire de la mémoire de l'eau de Jacques Benveniste, chercheur de classe internationale. L'expérience montre qu'on ne peut préjuger des idées, c'est seulement après que l'on dit : "Ah c'était évident". Avoir des idées, c'est prendre des risques. Celui qui les utilise est également partie prenante de l'histoire.

### LA THEORIE DE LA SUPERCHERIE

*Cet édito qui fait suite à l'article du Monde est paru sur le site Internet cadremploi.fr le 19 juin 2006. La journaliste nous a contactés par téléphone pour des compléments d'information, alors qu'elle avait déjà rédigé la quasi-intégralité de l'article. Les internautes ont pu faire part de leurs commentaires directement à la suite de l'article. Nous en avons sélectionné quelques uns parmi les plus marquants.*

A priori, un mémoire de fin d'études en école d'ingénieurs est aussi réjouissant à lire que le listing des abonnés au gaz de Bydgoszcz, jolie cité polonaise. Pourtant, celui que Clémentine Marcovici et Benjamin Frémaux, deux jeunes polytechniciens en troisième année de l'Ecole des Mines, ont défendu le 14 juin dernier devant un parterre choisi de dirigeants d'entreprise et de consultants, est aussi drôle qu'incongru.

C'est à l'épineux sujet des «modes en matière de stratégie d'entreprise» qu'ont voulu s'attaquer les deux auteurs du mémoire. Ils ont bien tenté d'en passer par la manière traditionnelle, en interviewant des managers pour leur demander à quelle théorie ils se sont voués ou se voueront d'ici peu. Mais devant l'océan de banalités que ces derniers ont déversé dans leur magnéto, les étudiants ont changé de stratégie. En inventant eux-mêmes une nouvelle théorie. Pour faire sérieux, le concept se devait d'adopter un nom anglais. Il

fut donc baptisé Strategic alignment et ses grandes lignes développées dans une note d'une dizaine de pages. Nos faussaires l'affirment dans cette bible: l'entreprise doit être appréhendée selon trois pôles : l'Etre (la majuscule apporte une touche de solennité), le Dire et le Faire. Ensuite, il suffit de mettre les trois actions en cohérence. Mais attention: il ne faut prendre de décision qu'à l'intersection de chaque pôle qui, dans la note est appelée l'effective target zone.

Evidemment, vu comme ça, on ne donne pas cher du succès de cette théorie. Sauf que les étudiants ont emballé leurs salmigondis d'un papier cadeau doré sur tranches. Selon eux, cette théorie aurait été publiée par deux éminents profs de Harvard qui auraient rassemblés leurs réflexions dans un livre dont la jaquette (avec photo) figure dans le petit dossier concocté par leurs soins. Lorsque tout fut ficelé, la supercherie s'en est allée par la poste vers une centaine de dirigeants, consultants et journalistes. Et c'est là que ce qui n'aurait jamais dû être autre chose qu'une bonne blague de potache prend des allures surréalistes et, au final, en dit long sur l'état de nos entreprises, de ceux qui les dirigent en tout ou partie, ou les influencent.

Car 57% des piégés ont répondu. Et de manière très positive. Certains se sont fendus de notes dithyrambiques. Lors de la soutenance, un consultant a même avoué se servir de cette théorie dans une mission qu'il réalise actuellement pour une multinationale. Seuls deux des récipiendaires du dossier ont eu le réflexe d'aller vérifier sur Internet la véracité du Strategic alignment. Même si l'un d'eux, aidé par la providence, s'est méfié car il avait reçu le courrier piégé le 1er avril.

Ce travail de fin d'études souligne de brillantissime manière la vacuité des théories de management élaborées par des aspirants gourous qui font leur tambouille dans de vieilles soupnières psycholo-tacticiennes usées. Un genre connaissant d'ailleurs un succès livresque qui ne se dément pas.

Un jugement que ne partagent pas du tout nos jeunes X-Mines qui, loin de pourfendre le manque de clairvoyance des professionnels sollicités, ont jugé que personne n'avait été dupe. Selon eux, peu importe, à la limite, qu'une théorie soit vérifiée, publiée et mûrement réfléchiée par des sommités. Il lui suffit d'être utilisée. Et par là même elle devient utile. Certes, dans cette affaire personne n'est dupe, mais certains le sont beaucoup moins que d'autres.

*SYLVIA DI PASQUALE*

#### COMMENTAIRES DE L'EDITO

##### ***Vive les renards!! par Néonira***

Vous avez dit supercherie? C'est étonnant. Nous vivons au XXIème siècle et nombreux sont les naïfs qui croient encore ce qu'on leur dit. Travaillant dans les technologies de l'information, ces approches pseudo scientifiques sont légions et prennent le pas sur le savoir. La vente prévaut sur le produit.

Le marketing a pris l'avantage sur l'ingénierie. Peu importe ce que l'on vend, du moment que cela se vend. Reconnaissons cependant, que ce mal n'est pas mortel, même s'il s'exerce au détriment de la reconnaissance des individus respectueux. L'intérêt réside dans le scoop. Les personnes qui ont une vie normale n'intéressent personne. Autrefois, La Fontaine vous a instruit. N'avez vous pas oublié ses leçons. Tout beau parleur vit au dépend de celui qui l'écoute. Adage appliqué quotidiennement par tout décideur, manager, consultant, coach, guru, journaliste, et autres spécialistes du verbiage.

#### ***Les sciences humaines sont déictiques par Julien***

Ah enfin une vulgarisation qui montre que le comportement humain ne se laisse pas enchaîner dans des équations. Management vient de "ménager" c'est à dire gérer les contradictions. Et les contractions, conflits, intérêts ne seront jamais formalisable précisément tout simplement parce que l'on ne connaît pas le contexte, les contraintes qui entourent l'action. A moins que le monde devienne transparent (comme la théorie économique standard l'espère) jamais nous ne pourrons nous passer de croyance (théories, religions...) pour agir. Ensuite il y en a certainement qui sont plus légitimes que d'autres pour certaines actions (comme le recrutement pourquoi faire appelle à la graphologie?) mais aucune n'est en passe de délivrer une vérité qui n'existe qu'à partir du moment où l'on y croit.

#### ***Regard sur les réactions à la théorie de la supercherie par Armelle***

Que des recherches soient effectuées pour comprendre le comportement de l'homme dans un contexte professionnel ne me semble pas condamnable, sous peine d'obscurantisme. Qu'elles soient réduites à la vente de recettes miracles, et que des responsables les paient fort cher montre une des normes implicites en entreprise ; celle du supposé savoir et la prédominance de la valeur image. Il est interdit de ne pas savoir et encore plus de le dire. On valorise l'inintelligence en l'appelant «capacité à s'adapter». Mais les responsables d'entreprise ne sont pas les seuls à se laisser bernier. Le mémoire de ces futurs responsables va booster le démarrage de leur carrière en vertu du principe: tous les moyens sont bons pour se faire valoir, notamment la dévalorisation des autres, à condition de savoir rebondir. En effet, ce travail a nécessité l'accord de leur directeur de mémoire. Si ce n'était pas le cas, cela mettrait sérieusement en question la valeur des enseignants de l'école.

#### ***Mort de rire par Chris***

Rien à redire, je trouve l'idée de ces deux futures élites excellentes. Elle souligne la faculté de nos décideurs à embrasser n'importe quelle mode (souvenez vous du coaching...) dès lors qu'elle flatte leur ego. Elle montre aussi que peu importe où nous nous situons dans l'échelle sociale, nous sommes tous des moutons de panurge.

***La preuve par 57% par Mathieu***

La preuve en est ! Derrière de grands mots comme management et coaching, on peut dire tout et n'importe quoi ! Cela me suggère qu'à force d'essayer de rationaliser les relations professionnelles comme une science exacte et de faire croire qu'il existe une méthode miracle, on perd finalement ce que l'on appelle le bon sens.

***Cocktail pour français par Mathrem, le 21/06/06***

Cette expérience démontre surtout qu'en additionnant un peu de technique en provenance de Harvard avec une pincée de tendance psycho et le tout enrobé dans une théorie à consonance anglophone, on demeure, nous français, toujours impressionnables et influençables. Bien joué les X ! Pas d'accord en revanche sur les commentaires sur le coaching, il faut trier certes, mais quand on tombe sur un coach avec quelques heures de vol dans la vie ainsi que dans l'entreprise et une bonne formation, les résultats sont là, je témoigne !

***Les élites qui n'ont plus que le nom par Gabriel73, le 21/06/06***

Époustouflant! Cela démontre que nos grands dirigeants qui souvent sont issus des soi-disant grandes écoles françaises, sont des moutons de panurge. Comment voulez-vous relever les défis d'aujourd'hui où le marché demande créativité, réactivité ? La Politique de ces dirigeants est en train d'engluer l'initiative des acteurs économiques (PME). Commençons par supprimer l'ENA, carcan de la constitution de nouvelles baronnies depuis 50 ans et dont leur formatage mental paralyse toute la force du pays.

***Talleyrand, par Bcouzi***

Bravo à nos X, n'ont ils pas démontré cette phrase célèbre de Talleyrand (il a existé)? "Quand je me contemple je m'effraie, quand je me compare je me rassure". Beaucoup trop de nos élites ne font que du vent. C'est vrai.

***Et la boucle est bouclée, par Ludovic***

Heureux qui comme Ulysse a fait un beau voyage de grande entreprise en filiale de grande entreprise pour constater à 40 ans que partout on lui a inculqué les mêmes principes, les mêmes théories, les mêmes doctrines et que pour finir elles ont aujourd'hui toutes disparu ces grandes entreprises et grandes filiales. Heureusement il y a encore les PME pour rester les pieds sur terre, le bon sens maculant leurs souliers ! Bravo à eux

***Ridicule!! par Daniel***

L'introduction de votre passage est tout bonnement ridicule. C'est abaisser la valeur du travail des jeunes ingénieurs à son plus bas niveau et oublier ceux qui travaillent dur pendant leur stage de fin d'études et décrochent un très bon emploi!! Merci pour les compliments en tout cas. Quand au contenu et à la nature du travail de mes collègues de l'X, je le qualifie de sot et abjecte.

L'éthique veut qu'on ne provoque pas un piège, tout au plus en repère-t-on un et on attend que quelqu'un y tombe. D'excellents travaux sur le management, notamment en provenance des USA et du Japon sont des références dans le domaine, pas besoin de faire chanter encore une fois le petit coq gaulois à la voix décidément bien inintéressante.

***Beaucoup de bruit pour rien, par Chris***

Je suis rassuré de voir qu'avec des gens comme Daniel (qui souligne discrètement qu'il est lui aussi du sérail), les petites élites ont encore de beaux jours devant elles. Nul besoin de monter sur vos grands chevaux cher ami. Cet article n'a d'autre vocation que de faire sourire tout en soulignant que la majorité des théories fumeuses dont on nous abreuve ne sont souvent que poudre aux yeux, barbarisme et prétention.

***Qui est à l'abri de la manipulation? par Toto***

Je suis amusée de voir les réactions parfois sévères des gens. Quand on voit déjà tout ce que l'on nous fait "gober" aujourd'hui, que ce soit dans les médias et surtout à la télévision "règne de la supercherie", cela devrait inciter à plus de clémence. Les gens en général, quelque soit leur place au sein de l'entreprise sont prêts à avaler beaucoup de salades. On est perpétuellement manipulé dans cette société de l'information. Lorsque ces dirigeants sont prêts à accepter, dans une situation économique extrêmement complexe des théories qui ne servent à rien, c'est un peu comme Mitterrand qui se rattache à l'astrologie cela ne leur enlève en rien leur intelligence. Ce rapport leur montre qu'il leur faut être un peu plus prudent à l'avenir sur les théories charlatanesques. Et c'est très bien !

***Management : une théorie confirmant la réalité, par Yves***

Comment se fait-il que, extrêmement souvent, les managers ne sont pas convaincants, pire qu'ils conduisent les meilleurs à aller voir ailleurs ? Langue de bois, "pédagogol" fumeux sensé leur donner de l'importance, des "belles paroles" donc ... Mais où sont les actes, la vision stratégique, le courage de prendre des décisions et de les assumer ... de la part de ces messieurs qui sont grassement payés et qui n'apportent que du vent, conduisant parfois l'entreprise à l'échec (cas vécu dans une division d'une grosse multinationale). Cette théorie, canular humoristique, doit pouvoir coller avec bien des réalités? Bravo les artistes, continuez ...

***Réaction à ce canular, par AG***

Je trouve cela très bien vu. Et quoiqu'une anecdote ne puisse être généralisée, elle peut invalider une généralité. En l'occurrence, la généralité est à mon sens de penser que notre élite managériale et médiatique est constituée d'êtres "supérieurs", en moyenne peu faillibles. En ces temps de discours sur l'égalité des chances, il est sain de faire redescendre nos nouveaux princes de leur piédestal, et de rappeler que le jeu reste ouvert si on ne se laisse pas impressionner par le bluff. Et le bluff est d'autant moins

impressionnant qu'on le met régulièrement et efficacement en évidence. Stimulant, donc ! Encore !

#### **Réaction à l'édito, par Bart 3106**

Finalement les théories de stratégie d'entreprise apportent aux firmes ce que les religions apportent à l'homme: un soutien quant à la non compréhension du monde et de ce qui nous entoure... Comprendre les besoins? Maslow bien sûr. Comprendre les cycles économiques? Kondratiev. L'interventionnisme de l'Etat ? Keynes. Ces théories sont des refuges pour nous aider à comprendre. Mais rares (aucunes?) sont celles qui sont unanimement reconnues comme implacables. Parlons du libéralisme dans un marché où la concurrence est "pure et parfaite": dérisoire. Allez, faisons notre petite "popote "et prenons ce qu'il y a de meilleur dans ces théories et dans les religions: la diversité (si chère à CADREMPLOI.fr).

#### **De la prudence et des vrais sujets. par Frédéric**

J'apprécie le regard critique que vous exprimez dans votre article concernant la prestation des deux participants à la soutenance. Je suis surpris, en revanche, de constater que le sujet de cette soutenance est présentée dans le monde.fr comme: "La naissance d'une mode en stratégie" alors que votre article le présente comme "modes en matière de stratégie d'entreprise". La différence est infime mais il semble que le vrai sujet porte sur les modalités d'adoptions d'une mode dans les milieux économiques et non sur la mode elle-même. En ce qui concerne nos deux étudiants, l'illustration du sujet par l'exemple afin d'en analyser les conséquences ne me semble pas étrangère à la question et fait même preuve d'audace et de créativité. Enfin, comme vous je m'indigne du peu d'esprit critique dont ont pu témoigner une majorité des destinataires de ce canular. Les conclusions de cette soutenance de stage sont peut-être là.

#### **REACTIONS GLANÉES SUR LA TOILE**

*Suite à la publication des différents articles, de nombreux blogs ont pris le relais pour les commenter ou simplement les diffuser. Nous présentons ici des extraits des réactions les plus intéressantes trouvées sur la toile.*

#### **À propos de l'article du Monde par Sejan**

*Je résume* : un binôme de polytechniciens, et non des moindres, en fin de scolarité (d'application) dans le prestigieux Corps de Mines (ouvert aux seuls tout premiers du classement), lassé du faible niveau des réponses des cadres supérieurs qu'il interrogeait pour nourrir un mémoire à soutenir, centré sur «*La naissance d'une mode en stratégie*»... décide de monter de toutes pièces une fausse théorie, qu'il baptise «*Strategic Alignment*» et attribue à deux chercheurs américains, aussi éminents que faux, prétendument professeurs à Harvard. On illustre le baratin d'une fausse étude de cas, au sein d'une entreprise inexistante, mais dûment désignée, du

Dakota du Sud. Le document installant le canular est soigné, truffé de suffisamment d'anglicismes pour faire vrai aux yeux de la « branchitude » managériale et il est derechef transmis à force DRH, consultants et autres éminences de la gouvernance d'entreprise. Retours enthousiastes et développés cette fois, commentaires riches avec documentation annexée, l'approche indiquée est affirmée connexe à quelques théories solidement implantées dans le «background» des interlocuteurs, elle éclaire des situations, des cas qu'on a eu à connaître etc... À deux exceptions près, personne ne flaire le piège et ne fait un tour sur Internet pour contrôler les références assénées ! Le «mémoire» des deux jeunes audacieux en sort au point, solidement argumenté.

Lors de la soutenance, les jeunes gens déchirent le rideau, un peu inquiets des réactions à venir... Le jury, roulé dans la farine, a été beau joueur. L'affaire s'est bien terminée pour les galopins à tête d'œuf.

*Quelles leçons tirer de l'anecdote ?*

D'abord sans doute celle qu'indique Annie Kahn, signataire de l'article. Il en va des théories du conseil en management comme de toutes les croyances non scientifiques : l'essentiel en la matière, c'est l'effet placebo. Il n'y a que la foi qui sauve ! Certes, il n'est pas très moral que cela fasse largement vivre les charlatans de talent installés sur le marché, mais cela n'est pas sans avantages collectifs, en application du principe dit des «agnostiques pratiquants» (jolie expression, non ?) : *«Personne n'est dupe, mais tout le monde y croit (s'en sert), car ce genre d'outil (les théories développées et ... invérifiables) peut être utile en servant à aider les gens à parler entre eux...»*. Finalement, l'entreprise marche mieux, appuyée sur des concepts vides et un petit sursaut relationnel... Cela laisse quand même rêveur. En attendant, les deux lascars surdiplômés qui ont lancé cette blague seraient bien inspirés de faire breveter leur théorie fantasmagorique. Qui sait ?

*Mais il y a autre chose, et qui m'intéresse d'avantage ....*

Dans un premier temps, les deux jeunes X ont fait appel à l'autonomie conceptuelle de leurs interlocuteurs. La question était «ouverte» : Qu'avez-vous à dire sur le sujet? Résultat : Flop! Et pourtant, les «interrogés» relevaient du gratin d'entreprise : PDG, Directeurs de stratégie, Consultants de pointe ... Et bien : Flop ! Dans un second temps, le canular-objet du délit étant constitué, ils ont fourni du matériau, une théorie charpentée avec trois pôles (*Claimed values, Enacted values, Granted values* : du solide, n'y comprît—on pas grand-chose ! Trois façons «d'interpréter» l'entreprise). Ils ont fourni un cas d'étude, sur quoi réagir. Tout le monde s'est mis en route. Il ne s'agissait plus de créer, ex nihilo, une réponse, mais de commenter, attaquer (ou louer) une proposition, on n'inventait pas, on prolongeait (ou on démontait), on avait un tremplin pour rebondir, on n'était plus lâché dans le vide. Ainsi, presque tous et presque toujours en sommes-nous là. Et c'est pourquoi sont vaines – et je retrouve mes dadas – ces procédures démago-démocratiques qui prétendent (par

exemple) obtenir d'une «intelligence citoyenne» qu'elle bâtisse quelque chose à partir de rien. Claude Thélot, lançant ses réunions du «Grand débat sur l'avenir de l'école», y a noyé les bonnes volontés dans le mouvement brownien des propos creux du grand nombre confronté au néant d'un non-texte restreint, solide, de départ. Ségolène Royal y enlise la multitude éclatée des contributions incoordonnées de ses sympathisants – dont j'aurais par ailleurs tendance à être -, empilement inexploitable de réflexions sans boussole, dont aucune synthèse ne peut dégager autre chose que des banalités molles et convenues (voir son site «Désirs d'Avenir» et y examiner le traitement du problème des entrées en sixième). On peut, avec une certaine efficacité, obtenir la critique éventuellement constructive d'un projet structuré, y voir des failles discernées, y voir surgir et retrouver analysés des points probables de blocage, retoucher le premier jet, le remettre au débat et finalement, reconstruire sur ses ruines fumantes, après le passage des oppositions critiques, une structure nette, aux aspérités et aux angles assumés, aux risques évalués, non pas consensus mou ou compromis de forme mais volonté d'action quand nécessaire redessinée. On peut... mais il faut fournir d'abord le contenu de la première ébauche. Faire sa théorie, l'exposer dans la clarté de ses attentes, l'affronter aux avis contraires, et, pragmatique dans le détail, solide sur les convictions, souple sur les contradictions débusquées et intraitable sur le nécessaire effacement, au profit de l'intérêt général, des intérêts particuliers, tout remettre à plat dans le dialogue et tout refaire. La méthode est exigeante, difficile et nécessaire. Il y faut de l'imagination en amont et puis, mot rugueux, de la vertu. Hélas, tout ça est rarement à l'œuvre, et on en voit d'ailleurs chaque jour les effets. Ou plutôt on ne veut pas les voir, jusqu'à l'explosion - éducative pour le sujet qui m'occupe - qui approche à grands pas. Ici, le pire est à peu près sûr. Mais le politique au fond s'en fout. Ma foi, si l'effondrement veut bien attendre qu'il ait terminé, dans les satisfactions du pouvoir, son mandat avant, pourquoi s'occuper de la suite ? Et comme l'effondrement attendra bien encore un peu, n'est-ce pas... Encore un peu ? Je crains fort que non !

#### ***Gag ternaire, par AV***

Deux brillants sujets sortis de Polytechnique ont soutenu devant un jury prestigieux un travail fondé sur une théorie du management qu'ils ont totalement inventée et, bien sur, presque tout le monde n'y a vu que du feu.

A part le gag ce qui nous intéresse dans cette théorie inventée c'est qu'elle repose sur un ternaire : l'Etre, le dire et le faire. Si cela a marché c'est que ternaire est un puissant mode de raisonnement et d'organisation des choses. La meilleure preuve en est le témoignage d'un consultant de grande banque qui affirme que la théorie l'a grandement aidé dans ses conclusions d'un travail sur le terrain.

L'IRTS, dont je me revendique, a mené avec des dizaines de personnes des recherches sur le ternaire pendant une bonne quinzaine d'années. Au départ

il a bien été vérifié que l'on pouvait examiner toute chose sous trois aspects : un aspect "concret", un aspect "sensible", un aspect "conceptuel" (dans le gag: le faire, le dire et l'être). Chacun de ces aspects pouvant être considéré comme une interaction des deux autres. C'est en quelque sorte une conceptualisation de la tri fonctionnalité de Dumézil qui est à la base de toutes nos sociétés.

Mais les recherches ont été plus loin. Elles ont montré que chaque aspect avait une logique temporelle différente. Chaque temporalité étant associée à un des trois grands cycles du cosmos que nous connaissons. A savoir la rotation de la Terre autour d'elle même, celle de la terre autour du soleil et celle de la rotation de l'axe des pôles suivant un cône de révolution d'environ 25 000 ans.

Cela peut sembler loufoque, mais chacun peut vérifier que la rémanence des choses suit des rythmes différents. Par exemple la mémoire que nous avons d'un incident concret ou d'une parole n'est évidemment pas la même. Mais alors se pose la question c'est quoi la mémoire d'un concept, comment se transmet-elle, comme agit-elle sur nos existences. Je n'ai pas besoin de lire de travail de ces deux personnes pour me douter que, s'il a du poids, c'est qu'il établi des distinctions de cet ordre.

Donc le ternaire est lié au cycle. Est-ce vraiment étonnant lorsqu'on sait que le cycle étant défini comme un retour au même est un des attributs majeur du vivant ?

Les crises profondes que connaissent nos sociétés viennent en partie d'un "oubli" de cette réalité fondamentale.

#### REACTIONS PAR EMAILS

*La publication des articles du Monde et des Échos nous a valu quelques commentaires par courrier électronique. Nous dévoilons les plus piquants, tout en veillant à protéger l'anonymat de nos interlocuteurs.*

VALERIEEN

*Valérien travaille chez un éditeur spécialisé en gestion.*

Monsieur,

J'ai lu différents articles dans la presse concernant votre mémoire sur les modes managériales. En tant qu'éditeur spécialisé en gestion, je suis sans cesse soumis à des théories plus ou moins sérieuses que des auteurs plus ou moins qualifiés me proposent de publier. Et je vous avoue avoir moi-même fait paraître quelques livres dont le contenu me semblait douteux mais que la réputation des auteurs et les garanties commerciales qu'ils apportaient m'interdisaient de refuser (vous comprendrez que je ne donne pas de noms ici). J'apprécie donc particulièrement cet avertissement que vous avez donné aux vendeurs de solutions managériales, dont je suis. C'est d'ailleurs la vertu

des canulars en général, de forcer les professionnels à ne pas relâcher leur vigilance.

Si vous le voulez bien, je lirai volontiers votre travail dans son intégralité. Pourrez-vous m'en faire parvenir une copie ?

Permettez-moi maintenant de vous faire deux remarques que la lecture des articles vous concernant m'a inspirées.

Tout d'abord, les modes managériales n'ont plus vraiment cours depuis l'éclatement de la bulle Internet. Après l'euphorie suscitée par les oracles du Web émergeant, le scepticisme est de mise. L'intérêt suscité par les gourous et les grandes théories stratégiques est quasi nul, et si certains professeurs et consultants font encore cas de tout ceci, c'est sans y croire vraiment et parce qu'ils pensent que leur fonction l'exige. Je vous dis ceci en m'appuyant sur les ventes de livres dans ce domaine, et sur un grand nombre de discussions approfondies avec nos auteurs et contacts.

D'autre part, j'ai regretté que vous ayez pris comme concept le "Strategic Alignment". Il ne vous aura pas échappé que MM. Kaplan et Norton, mondialement connus pour leur Balanced Scorecard<sup>21</sup> (cette fois, une vraie méthode, sérieuse et efficace), viennent de faire paraître chez Harvard un 4<sup>e</sup> opus intitulé Alignment<sup>22</sup>. Il s'agit de l'extension de l'usage du Balanced Scorecard, et la chose est tout à fait sérieuse et validée par la pratique, donc cela n'a rien à voir avec ce que vous aviez mis derrière le même vocable. J'espère simplement que la publicité de votre travail ne nuira pas au nôtre.

ARISTIDE

*Aristide est chercheur en gestion dans une Grande École d'ingénieurs.*

Bon, ben, super, c'est votre quart d'heure warholien, je vous en souhaite beaucoup d'autres.

Trois remarques tout de même...

La première, c'est que, sur le fond, je comprends que votre canular relève de la même catégorie que l'affaire Boronali de 1910 en peinture, l'affaire Sokal en sociologie, le générateur SciGen en informatique, etc. On sait que les sciences, notamment sociales mais pas seulement, se fourvoient parfois dans leurs attributions de crédibilité (Elisabeth Tessier a une thèse de sociologie, les frères Bodganoff en physique et en mathématiques). Il n'est donc guère surprenant qu'on puisse piéger des gens en management.

---

<sup>21</sup> The Balanced Scorecard :Translating Strategy Into Action, Robert S. Kaplan, David P. Norton

<sup>22</sup> Aligment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Robert S. Kaplan, David P. Norton, publié aux Etats Unis fin avril 2006, donc après notre expérience.

La deuxième, c'est que, du coup, je ne comprends pas très bien ce que cela démontre (mais je lirais le mémoire avec intérêt pour le comprendre). S'il s'agit de montrer que les théories managériales sont parfois fondées sur du vent, je dirais que c'est un résultat trivial (la pyramide de Maslow, la PNL et autres sont là pour nous le rappeler). S'il s'agit de montrer que même une théorie banale/bancale peut avoir une efficacité en management, là encore, cela ne me semble pas faire problème, la littérature considérable qui ressort de cette catégorie ayant souvent du succès. Et donc, quel est l'apport ?

Enfin, tout cela resterait sans importance si, à la lecture de l'article, on ne ressentait pas fortement que le journaliste utilise votre travail pour montrer (i) la bêtise ambiante du monde du management, (ii) la supériorité intellectuelle hautaine des X. On peut dire qu'il s'agit là de deux externalités négatives pour vous, mais elles me posent problème : le fossé entre les polytechniciens et le reste de la société n'est pas si étroit et, à dénigrer (comme le fait l'article, je ne dis pas que c'est votre thèse) la vulgate managériale, on risque surtout de justifier des comportements carrément catastrophiques en termes de management...Bref, in fine, et au-delà du beau "coup" qui vous met en dernière page du Monde, ce que je salue, je me pose une vraie question : qu'avez-vous gagné dans l'affaire, en termes de compétences?

LEON

*Léon est chercheur en gestion dans une Grande École de commerce. Il a commenté notre note sur le Strategic Alignment et était présent à notre soutenance finale.*

On vient de me communiquer un article du Monde du 17 juin parlant de votre mémorable soutenance. Qu'un mémoire soit mémorable est finalement dans l'ordre des choses (...)

Un des nombreux paradoxes de cette soutenance est qu'elle aura donné un coup de jeune à cette institution séculaire qu'est le Corps des Mines. Là où votre expérience est géniale, c'est qu'elle fait entrer en résonance confiance et amour-propre, pour donner lieu aux phénomènes projectifs que vous avez pu constater. Tout à leur affaire de se faire mousser devant de jeunes et brillants étudiants du Corps des Mines (pensez donc, ma bonne dame, on n'en rencontre pas tous les jours), vos interlocuteurs ont bien vite oublié votre question de départ pour se mirer dans leur nombril. Le Strategic Alignment, vecteur de strabisme convergent : ça ferait bien marrer un copain entrepreneur, brillant ophtalmologiste parti créer sa start-up dans la Silicon Valley... L'amour-propre, encore et toujours. Finalement, après Marivaux et Choderlos de Laclos, on en revient toujours à La Rochefoucauld.

Encore bravo pour votre soutenance : si j'avais votre toupet, je testerai votre modèle sur la véritable Botsan Company dont Google m'avait livré les clés.

ULYSSE

*Ulysse est consultant dans un petit cabinet de conseil indépendant. Il a commenté notre note et a participé à notre soutenance finale.*

Deux articles, dont l'un dans les Echos, prolongent votre soutenance. Sans être mû par des "rapports juteux", le concept d'alignement stratégique me semble toujours aussi pertinent et mériterait à mon avis d'être confronté à la réalité du terrain. Pourquoi ne pas donner ensemble une suite à l'histoire sur les modes et le modèle - développé aux US, en l'appliquant concrètement à une multinationale d'origine française qui cherche à développer partout où elle est présente dans le monde un style de management qu'elle appelle "walk the talk" ?

EDDY

*Eddy est consultant dans un grand cabinet de conseil en stratégie à New York.*

J'ai trouvé le mémoire intéressant, mais je suis surpris que personne, à ma connaissance, n'ait vu la conclusion suivante : la France devrait faire un effort d'alignement de son droit de propriété intellectuelle sur les tendances mondiales...

En effet, vous avez :

1. abusé de la marque "Corps des Mines" pour s'introduire chez les dirigeants
2. plagié plusieurs théories des années 80-90 pour récupérer du contenu
3. contrefait les marques "Harvard" et "McKinsey" pour être crédibles

Les dirigeants vous ont fait confiance - ils auraient même pu se faire payer... Y a-t-il grand chose dans cette histoire au-delà d'une contrefaçon de copyright, pas vraiment loin, au fond, des sacs Louis Vuitton à 20 euros, en tous cas passible de prison aux US ?

Avec toutes les excuses, par avance, pour d'éventuelles erreurs d'interprétation qu'un éloignement géographique et culturel pourrait induire...

SIMON

*Simon est professeur de stratégie dans une Grande Ecole d'ingénieurs. Il a commenté notre note sur le Strategic Alignment.*

Bonjour,

Ayant vu passer un article sur votre « exercice de style », dans le Monde ce week-end, j'ai voulu relire mes propres commentaires sur votre projet de « mémoire ».

Well, well, well...Disons que si je n'ai pas décelé le canular, mes commentaires assez critiques sur votre absence totale de distanciation dans le texte que vous m'aviez envoyé me semblent me permettre de conclure que mon honneur est sauf – en tout cas pour cette fois-ci...

Vous aviez précisément fait, à travers votre exercice, l'examen critique que je vous reprochais de ne pas faire.

Intéressant.

## DROIT DE REPONSE

Devant l'avalanche de réactions qui nous sont parvenues, directement ou indirectement, il nous paraît justifié d'utiliser quelques pages de notre mémoire pour un droit de réponse.

Tout d'abord, il convient de préciser que la plupart de ceux qui ont réagi l'ont fait à la lecture d'articles de journaux. Ces articles, fort bien écrits, n'en restent pas moins simplificateurs. Les journalistes ont résumé en quelques lignes un mémoire sur lequel nous avons travaillé pendant plusieurs mois. Ils se devaient d'accrocher le lecteur sur l'aspect le plus original de notre travail, à savoir la méthode, qu'ils ont qualifiée de « canular » ou de « supercherie ».

Or, de canular, il n'y en eut point. Dans le courrier que nous adressions à nos interlocuteurs dans l'espoir d'obtenir des réactions de qualité, nous procédions bien que nous procédions par la méthode de l'étude de cas consistant à recueillir des réactions à partir d'une situation « réelle ou fictive ». Il n'y a pas eu de tromperie.

Cette initiative méthodologique s'est avérée féconde : les réponses recueillies ont été beaucoup plus riches que celles obtenues lors d'entretiens ou d'enquêtes de format plus classique. Nous avons cherché à exploiter avec sérieux cette mine de réactions fort instructives, d'une manière valorisante pour leurs auteurs, et montré comment le comportement parfois apparemment irrationnel de ces derniers traduisait une intelligence profonde de l'impact et de l'utilité des théories de stratégie.

Une lecture approfondie des réponses à la note sur le Strategic Alignment montre que si la plupart de nos interlocuteurs n'ont pas remis en question la paternité de cette théorie, que nous avons attribuée à des chercheurs de Harvard, ils ont en revanche longuement critiqué le modèle. Canular ou pas, nous ne pouvons que reconnaître leur esprit critique, d'ailleurs garant de la qualité des réponses, sans laquelle notre étude n'aurait pas été fructueuse.

Quant à l'antériorité du concept, de multiples sources attestent que la recommandation de conserver une cohérence entre ce qu'on sait faire, ce qu'on fait et ce qu'on dit a déjà été émise par divers auteurs il y a plus de 70 ans : elle est donc indiscutablement dans le domaine public. Cela n'empêche pas qu'on puisse, à partir de recommandations aussi peu originales, faire des ouvrages à succès, bien que tel n'ait pas été notre but.

## CONCLUSION

Nous avons fait réagir des acteurs du monde de la stratégie à une nouvelle théorie, le « Strategic Alignment ». Notre expérience a agi comme un test projectif d'une efficacité surprenante, mettant à jour un écosystème d'agnostiques pratiquants, fervents mais lucides, qui, soucieux que cette mode naissante serve leurs intérêts, se sont tous passionnés pour le modèle que nous proposons.

Si nos interlocuteurs n'ont pas répondu à la question qui leur était posée (sur les difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'outil dans une PME), ils se sont en revanche intéressés aux destinataires du modèle, à son champ d'application et à son degré de nouveauté. Ils suggèrent un foisonnement d'interprétations, d'analogies (du militaire à la psychanalyse) et d'améliorations de la théorie. Comme dans un test de Rorschach, chacun voit dans le « Strategic Alignment » ce qu'il a envie d'y voir, grâce à l'ambiguïté des concepts utilisés (discours, action, identité...). Notre expérience a agi comme un test projectif, permettant de recueillir la conception et la pratique de la stratégie d'interlocuteurs très divers.

Dans ce bouillonnement collectif, chacun reste pourtant lucide et critique sur la validité du modèle, la pertinence de son utilisation et ses chances de s'imposer. À la manière des consommateurs face à la publicité, les différentes catégories d'acteurs ne se laissent pas bernier par la mode, même s'ils n'échappent pas complètement à son influence. Les cabinets de conseil indépendants y voient une manière d'intéresser leurs clients, les chercheurs la jaugent à l'aune de leurs théories de référence, les opérationnels y trouvent une formalisation souvent valorisante de leur pratique. Plus sceptiques, les stratèges d'entreprise débordés se méfient des nouveaux outils et les grands cabinets de conseil veulent que des barrières à l'entrée rendent leur intervention incontournable. Enfin, les journalistes attendent que suffisamment d'entreprises soient converties pour pouvoir en tirer un article.

Tous ces individus agissent face à la mode dominante, à la manière d'agnostiques pratiquants, fervents dans leur profession de foi, mais lucides. Ce comportement rationnel entretient un écosystème stable face aux turbulences des modes, mais perméable au changement. Chacun des acteurs se comporte de manière stratégique en identifiant les opportunités de la mode (instrument favorable au changement) et ses menaces (éviter de se faire instrumentaliser). Si la mode est un dispositif qui permet de surmonter les barrières au changement pour faire évoluer les organisations vers des configurations plus adaptées à leur environnement, un dirigeant ne peut en tout état de cause se permettre d'ignorer une mode qui conditionne aussi le regard que portent sur lui ses actionnaires ou les analystes, sous peine

d'apparaître comme un ringard incompetent : il doit expliquer pourquoi il ne suit pas la mode, ou faire mine de la suivre.

Notre approche d'ingénieurs était initialement soucieuse du contenu substantiel des modes (la validité de la théorie). Mais c'est finalement en s'intéressant à l'utilité du modèle plutôt qu'à sa véracité, qu'elle a pris tout son sens.

## ANNEXES

## LA STRATEGIE VUE PAR LES GRANDS PATRONS

Dans le cadre du cours de stratégie d'entreprise qui nous est dispensé, les élèves organisent une série de conférences, consistant à faire intervenir des « grands patrons » au sujet de leur stratégie. Nous restituons des extraits de leurs réponses éclairant notre sujet de mémoire.

FRANCK RIBOUD, PDG DE DANONE

**Question : Danone a vécu un virage stratégique exemplaire, du contenant au contenu. Comment se construit la vision stratégique du groupe ?**

Réponse : Les éléments extérieurs et les contraintes poussent à prendre des décisions. La stratégie, on la raconte après. (...)

On peut raconter l'histoire d'une entreprise en termes stratégiques. Mais ce ne serait qu'une vérité très partielle. Les décisions se prennent à partir d'un contexte. (...) Cela relève beaucoup plus du jeu d'échecs que de la grande analyse.

Mon rôle en tant que PDG est d'avoir une vision pour l'entreprise, de construire un projet industriel. Juger si ce projet est bon est ensuite le rôle du conseil d'administration. Une entreprise est un personnage moral. Ce qui compte, c'est que son projet perdure au fil des générations. Une culture forte et des résultats économiques sont la meilleure protection qui soit contre un prédateur. Si on a seulement un projet économique, tout prédateur qui approche, comme Mittal d'Arcelor, peut convaincre les actionnaires. L'objectif est de montrer aux actionnaires autre chose qu'un projet purement économique. Faire adhérer les actionnaires à la mission de Danone, c'est cela la vraie protection contre une OPA. (...)

Le patron est celui vers qui remontent tous les ennuis. Lors de la prise de décision, la capacité d'écoute, savoir passer l'éponge, doivent être un réflexe.

**Q. : Faites-vous appel à des cabinets de conseil en stratégie ?**

R. : Ils sont utiles, quelques fois, quand il y a des choix à faire. Ce sont des gens très intelligents. Leur avantage est qu'ils peuvent comparer les situations et problèmes avec ceux d'autres activités et qu'ils en ont plus vu. Ils ont aussi un rôle d'alerte : en interne cela peut être compliqué de faire changer d'avis « celui qui sait ». L'autre rôle d'un cabinet est d'accompagner le changement, non pas de se substituer mais d'aider.

Par caractère, je préfère avoir un cabinet quand je sais ce que je veux plutôt que de leur poser une question. D'abord parce que ça coûte une fortune, il y

a la phase une, puis deux, trois, la monographie suivie de l'engagement... Quand on sait où on veut aller, cela revient beaucoup moins cher, on peut faire travailler son management.

PASCALE SOURISSE, PDG DE ALCATEL SPACE

**Q. : Comment élaborez-vous votre stratégie ? Faites-vous appel à des consultants ou est-elle élaborée en interne ?**

R. : Nous avons un patron de la stratégie qui coordonne l'action des patrons de pôles et du directeur de la recherche. Ensuite, je m'implique beaucoup pour approuver et ensuite proposer aux actionnaires le plan stratégique. C'est un processus itératif, qui demande un travail régulier sur les perspectives avec des plans à trois et à cinq ans.

**Q. : Certains disent que les consultants en stratégie interviennent sur tout ce qui empêche les PDG de dormir. Qu'est-ce qui vous empêche de dormir ?**

R. : Ce qui est efficace, c'est surtout d'être en forme et de savoir très bien dormir. Les journées sont pleines, et les nuits courtes. C'est un piège quand la fatigue prend le dessus.

Je veux pour ma part être sûre d'avoir bien identifié ce qui prépare l'avenir, les moyens, l'action commerciale : il est important que les clients voient que le PDG est mobilisé et je suis très présente.

**Q. : Quel est votre plus grand plaisir dans votre fonction de PDG ?**

R. : Ce qui me plaît le plus est la négociation lors d'actions commerciales et le management des hommes. La valeur de l'entreprise réside dans la valeur de ses hommes. La qualité ne vient pas d'un processus mais de l'expérience des gens, de la manière dont ils l'appliquent. C'est un exercice difficile de faire comprendre la stratégie à ses employés, c'est un challenge très intéressant de la faire passer. Je suis soudée avec mon équipe de management pour relever le défi.

JEAN-LOUIS BEFFA, PDG DE SAINT-GOBAIN

**Q. : La stratégie, au fond... qu'est-ce que c'est ?**

R. : La stratégie, ce sont quelques idées simples très peu nombreuses proposées par le président, une succession d'aléas et de la chance. Ensuite vient la reconstitution intellectuelle.

**Q. : Certains disent que les consultants en stratégie interviennent sur tout ce qui empêche les PDG de dormir. Qu'est-ce qui vous empêche de dormir ?**

R. : Je dors très bien. Il ne faut pas faire ce métier si on est stressé. Être un pessimiste actif, c'est le vrai tempérament qu'il faut avoir. La réalité de la

vie industrielle est plus proche de la théorie des jeux que de l'optimisation. Il faut toujours se demander "qu'est-ce que je fais si ça va mal" afin de minimiser les conséquences d'un échec. Pour ça, il faut avoir des collaborateurs très bons. Mes plus grandes erreurs, je les ai faites en nommant certaines personnes. Il faut alors réparer ses erreurs très vite.

**Q. : Quel est votre plus grand plaisir dans votre fonction de PDG ?**

R. : Battre mes concurrents est un vrai plaisir. Surtout quand on a attendu dix ans pour porter l'estocade.

**Q. : Avez-vous été sensible à des modes de stratégie, en particulier celle de la bulle Internet ?**

R. : Je n'y ai pas cru et nous y avons perdu très peu d'argent, mais cela a tout de même changé nos métiers. Les marchés financiers sont auto-reproducteurs, d'où les phénomènes de bulles. La prochaine crise financière est là où Goldman Sachs gagne le plus d'argent. J'ai une méfiance absolue envers la sphère financière et bancaire. Le jargon financier a ses modes et c'est une contrainte.

"J'ai les paroles de la foi mais pas la foi". Je ne cède pas aux effets de mode. Il faut avoir des convictions. Ceux qui suivent la mode n'ont jamais réussi. Cela dit, je regarde mon cours de bourse tous les jours et nous faisons une enquête sur nos actionnaires tous les mois.

JEAN-MARIE MESSIER, PDG DE MESSIER PARTNERS

**Q. : Que pensez-vous des consultants en stratégie ?**

R. : Nous avons créé Cégétel à partir de rien en septembre 1996. Quatre ans plus tard, cette société comptait 7500 salariés. Cela posait des problèmes de croissance et d'organisation très complexes, avec un risque stratégique lourd. De ce fait, nous avons été accompagnés par le Co&Co<sup>23</sup> sur le positionnement de Cégétel. Co&Co était très utile au départ, et comme tout consultant, une fois sur place, il s'est rendu indispensable. Trois ans après, le volume et le coût de leur prestation n'étaient plus justifiés.

La fusion externe avec Seagram demandait de définir des synergies à partir d'une vision. C'est aussi du dimensionnement stratégique, mais cette fois cela ne demandait pas la définition d'une vision amont. Nous avons utilisé beaucoup de consultants qui nous ont donné beaucoup de recommandations, mais dès le départ leur contrat était de neuf mois et non renouvelable. Les consultants n'avaient donc pas intérêt à justifier une suite à leur mission. Lors d'une fusion, il est important d'avoir une aide et un regard extérieur au milieu de deux entreprises de cultures différentes. Mettre un facilitateur est utile, légitime, et même indispensable pour réussir une fusion.

---

<sup>23</sup> Le nom du cabinet a été modifié.

**Q. : A quoi ressemble le travail d'un PDG ?**

R. : C'est un job qui occupe 18 heures par jour dont 17 heures passées avec quelqu'un d'autre dans son bureau. Le PDG est seul dans la décision mais pas dans la préparation de cette décision. Il doit regrouper des avis partiels et biaisés. Le PDG doit être conscient qu'il est face à des gens qui défendent toujours des points de vue différents. Une dernière chose à retenir : les pères d'un succès sont nombreux. Ceux d'un échec le sont beaucoup moins.

**Q. : Quel est votre plus grand plaisir dans votre fonction de PDG ?**

R. : Mon plus grand plaisir chez Messier Partners est de réussir une négociation sur laquelle on vous donne perdant et qu'on arrive à cristalliser à un moment donné. On doit sentir psychologiquement dans la discussion à quel moment on peut mettre les deux parties d'accord. Ce sont des moments fugitifs. Le plaisir de la négociation qui réussit est de sentir ces moments.

Mon plus grand plaisir chez Vivendi Universal était la réunion de salariés qui avait lieu une fois tous les deux mois, n'importe où dans le monde, regroupant tous les jeunes de moins de trente ans qui faisaient partie de l'entreprise depuis moins de deux ans. C'était un dialogue complètement libre pendant deux ou trois heures. Ces réunions faisaient partie des épisodes les plus motivants et fortifiants.

**Q. : Certains disent que les consultants en stratégie interviennent sur tout ce qui empêche les PDG de dormir. Qu'est-ce qui vous empêche de dormir ?**

R. : Je ne suis pas un homme à faire des cauchemars, je dors assez bien... Mais au moment de la décision, savoir si la pointe de diamant sur laquelle on base sa décision est biaisée ou pas... C'est une question d'éthique, d'objectivité, d'exhaustivité. Il faut toujours faire attention à ce que les autres cachent ou minimisent pour protéger ou faire plaisir au PDG.

## OUTILS ET CONCEPTS D'ANALYSE STRATEGIQUE

Nous allons tenter d'exposer rapidement quelques outils et concepts de stratégie d'entreprise qui ont marqué la discipline, qu'ils soient encore d'actualité ou passés de mode. L'inventaire qui suit est notamment inspirée de l'intervention de deux "senior partners" de McKinsey, conviés en novembre 2005 à faire l'introduction de notre cours de "Stratégie d'entreprise". Leur exposé, intitulé "StratWars ou voyage au pays de la stratégie", avait été jugé brillant par l'auditoire. Cela nous avait alors rassurés sur le potentiel du sujet tant la succession de concepts et d'outils de stratégie au cours des trente dernières années nous avait paru impressionnante. Cet inventaire n'est en rien exhaustif et n'entend pas rivaliser avec les nombreux manuels de stratégie. Notre ambition se limite à donner au lecteur intéressé un aperçu des outils et concepts qui ont marqués les modes de stratégie.

### LES OUTILS DE BASE D'ANALYSE STRATEGIQUE

La stratégie d'entreprise conçue comme branche des sciences de gestion est assez récente. Les premiers outils d'aide à la décision stratégique sont apparus dans les années 1950 aux États-Unis.

#### LE MODELE SWOT

L'outil d'aide à la décision le plus connu est aussi l'un des plus anciens. C'est le modèle LCAG proposé par Learned, Christensen, Andrews et Guth de la Harvard Business School en 1969.

D'après ce modèle, plus connu sous le nom de SWOT<sup>24</sup>, la prise de décision stratégique repose sur un diagnostic de l'entreprise et de son positionnement par rapport à l'environnement et aux concurrents qui se fait en deux temps :

- l'analyse externe permet d'identifier les opportunités et menaces stratégiques : analyse de l'environnement concurrentiel, économique, technique, juridique, social et politique.
- l'analyse interne permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise : capacité financière, managériale, organisationnelle...

---

<sup>24</sup> Abbréviation de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

L'objectif de ce diagnostic est de fournir au chef d'entreprise un ensemble d'informations sur lesquelles il pourra s'appuyer pour construire et décider d'un scénario stratégique viable.

Le modèle SWOT invite le dirigeant à dresser la liste des facteurs ayant un impact sur l'entreprise, et à réfléchir à un scénario stratégique cohérent avant d'agir. C'est en cela un outil d'organisation et de collecte d'information stratégique, mais pas un outil de définition de stratégie, le dirigeant restant libre de choisir le scénario le plus adapté après l'analyse.

Pour les défenseurs de cette approche, les problèmes stratégiques doivent faire l'objet d'une démarche cartésienne et planifiée. Ils s'opposent aux « incrémentalistes » pour qui les problèmes stratégiques doivent être traités de façon continue. Cette méthodologie laisse penser que les décisions stratégiques sont le résultat d'une démarche rationnelle alors que la plupart du temps elles sont le fruit d'une démarche informelle, où les décisions antérieures conditionnent largement les possibilités envisagées ensuite.

#### *CORPORATE PLANNING*<sup>25</sup>

Dans les années 60, la stratégie est assimilée à l'édification d'un plan stratégique accompagné des procédures de contrôle budgétaire. Les origines de la planification stratégique remontent au début du 20<sup>e</sup> siècle avec les travaux d'Henri Fayole qui assigne à la direction générale le rôle de prévoir et de contrôler en fixant des buts, en identifiant les moyens pour les atteindre et en s'assurant que les objectifs fixés ont été atteints.

Le concept de planification va être repris par l'Ecole du Management<sup>26</sup> et connaîtra un grand succès en raison du développement des techniques d'analyse financières et statistiques. Les entreprises qui deviennent de plus en plus grosses et complexes sont friandes de ce type d'outil dont la mise en œuvre est relativement simple : mise en place d'objectifs, élaboration des programmes et des budgets qui en découlent. Les entreprises ont cependant trop souvent confondu planification et procédures bureaucratiques et technocratiques en privilégiant l'outil à la stratégie elle-même. Ce qui était adapté aux entreprises de l'après-guerre qui naviguaient sur des marchés en croissance et dont l'environnement concurrentiel était stable, ne l'est plus au milieu des années 70 marquées par de profondes ruptures.

La planification stratégique développée par I. Ansoff<sup>27</sup> permet d'éviter ces écueils. A la dimension procédurale de la planification elle ajoute une dimension de processus. Mais cette méthode reste très analytique.

---

<sup>25</sup> Planification stratégique

<sup>26</sup> Dont Peter Drucker est l'un des représentants

<sup>27</sup> *From Strategic Planning to Strategic Management*

---

## BUSINESS STRATEGY ET MARKETING STRATEGIQUE

Le développement de la stratégie d'activité (qui concerne, à un niveau plus opérationnel que la *corporate strategy*, un certain nombre de produits liés par un même marché) est associé au développement des techniques de marketing. Dans les années 60 le concept de cycle de vie des produits, développé par T. Levitt, permet d'appréhender la réalité d'un marché. La vie d'un produit est décrite en plusieurs phases. Une phase pendant laquelle la demande pour le produit connaît un fort taux de croissance. L'entreprise cherchera à avoir les coûts les plus bas. Une phase pendant laquelle le taux de croissance diminue puis devient négatif. L'entreprise cherchera à diversifier son offre. Si le modèle du cycle de vie est séduisant les hypothèses sur lesquelles il s'appuie (définition d'un produit, d'un marché, ...) sont contestables et donneront lieu à des évolutions : les matrices de portefeuille d'activité.

### LA COURBE D'EXPERIENCE

« Au milieu des années 60, un leader dans la fabrication des semi-conducteurs fait appel à Bruce Henderson et à une équipe du BCG pour comprendre l'évolution chaotique des prix dans son secteur. L'équipe met alors en évidence que les prix baissent de façon systématique de 25% chaque fois que le volume cumulé double. La courbe d'expérience était née, et avec elle, le développement de la stratégie d'entreprise. »<sup>28</sup>

La *learning curve* ou courbe d'expérience, met en évidence une relation logarithmique entre la diminution des coûts de fabrication et l'augmentation de la production par effet d'expérience.

Puisque les coûts baissent en fonction de l'expérience accumulée – elle-même étroitement liée à la part de marché relative – des différences de coûts structurelles peuvent s'établir entre concurrents. Cette notion ouvre la voie à des stratégies de prise de part de marché conduisant à une baisse des coûts de production.

La courbe d'expérience repose sur plusieurs hypothèses contestables : l'estimation des coûts fournit la base de toute décision, le progrès est continu, l'effet d'expérience est valable pour tous les secteurs industriels (pas seulement celui des semi-conducteurs ou autres industries d'assemblage).

### LA MATRICE BCG

La matrice BCG a connu un succès fulgurant au cours des années 70. Les entreprises se rendent compte que leur portefeuille d'activité est trop diversifié (à cause notamment d'une stratégie de croissance de type

---

<sup>28</sup> Extrait de [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

« conglomérat »). La matrice BCG servira à justifier de nombreuses opérations de restructuration.

« Dans les années 70, la plupart des grandes entreprises possèdent un portefeuille d'activités dont la position concurrentielle et le potentiel de croissance diffèrent. La courbe d'expérience montre que la pratique la plus répandue – chaque activité finançant sa propre croissance – est suicidaire.

Le BCG imagine alors qu'une stratégie fondée sur l'utilisation de l'excédent de cash-flow pour financer des activités avec un fort potentiel de croissance générerait beaucoup plus de valeur. La matrice était née. Le plus souvent, seul un petit nombre de produits et d'activités génèrent un excédent de cash par rapport aux réinvestissements nécessaires au financement des opérations. Ce cash est la première source de financement pour des activités qui représentent l'avenir de l'entreprise. »<sup>29</sup>

La matrice BCG ou *growth-share matrix* est destinée à l'origine à segmenter et équilibrer les portefeuilles d'activités des grands conglomérats américains. C'est une matrice d'allocation de ressources, qui concerne donc des entreprises diversifiées possédant plusieurs domaines d'activités ou *business unit*.

Elle se construit en examinant, pour chaque activité, deux critères :

- le taux de croissance du marché ou *growth potential*. Le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché mesure l'attrait du marché. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de faire face à la concurrence.
- la part de marché dont jouit l'entreprise pour chacune de ses activités par rapport à celle du principal concurrent ou *relative market share*. Le ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent mesure la position de l'entreprise. L'hypothèse sous-jacente est que plus la part de marché relative est élevée, plus la marge bénéficiaire de l'entreprise est forte : en effet, plus l'entreprise a une part de marché élevée, plus elle va vendre, plus elle va produire en grande quantité, et donc plus son coût moyen de production va baisser par effet d'expérience.

Le croisement de ces deux critères permet de définir un tableau à quatre cases dans lesquelles positionner les activités de l'entreprise.

- L'étoile ou *Star* – activité à fort taux de croissance et part de marché élevée – contribue à la rentabilité de l'entreprise. L'entreprise doit la développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader. Les étoiles sont amenées à devenir

---

<sup>29</sup> Extrait de [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

progressivement des vaches à lait.

- La vache à lait ou *Cash Cow* – activité à faible taux de croissance mais part de marché élevée – est en phase de maturité. Elle génère des liquidités qui doivent servir à financer d'autres activités (notamment les étoiles et les dilemmes).
- Le dilemme ou *Problem Children* – activité à fort taux de croissance et part de marché réduite – est peu rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise ne décide d'y investir pour accroître sa part de marché (elle deviendrait alors une étoile potentielle). L'entreprise a donc le choix entre investir dans cette activité ou l'abandonner.
- Le fardeau ou *Dog* – activité à faible taux de croissance et part de marché réduite – ne génère que de faibles bénéfices sur un marché déclinant et très concurrentiel. Les fardeaux doivent être abandonnés ou être maintenus sans investissement lorsqu'ils contribuent à la couverture des frais fixes.

Pour les étoiles ou les fardeaux, la stratégie à adopter est donc claire : il faut investir sur les premiers et délaissier les seconds. Les cas de vache à lait et du dilemme sont plus complexes : très souvent, une entreprise se servira des liquidités générées par ses vaches à lait pour financer ses dilemmes, ce dernier constituant un investissement moins sûr mais susceptible d'être rentable à terme.

Le modèle BCG a été très critiqué à la fin des années 70. La définition des produits, des marchés, la notion d'économie d'échelle et d'effet d'expérience sont problématiques. Une enquête<sup>30</sup> de grande ampleur conteste le lien entre profit et part de marché. L'outil fait aussi l'impasse sur les synergies entre activités et sur le coût que peut représenter l'abandon d'une activité.

De nombreux cabinets de conseils ont créé des matrices en ayant pour ambition de remédier à ces lacunes :

- la matrice « atouts-atraits » développée par McKinsey croise les forces de l'entreprise (faible, moyenne, élevée) avec l'attractivité du secteur (faible, moyenne, élevée).
- la matrice ADL<sup>31</sup> croise la phase du cycle de vie du produit (démarrage ou maturité) avec la position concurrentielle de l'entreprise (forte ou faible).

---

<sup>30</sup> PIMS : Profit Impact of Marketing Strategy, étude initiée par General Electric dans les années 60 et étendue à de nombreuses sociétés depuis, ayant pour but d'identifier les déterminants de la rentabilité des entreprises.

<sup>31</sup> Arthur D. Little, cabinet de conseil en stratégie

Si les choix que l'on peut faire à l'aide de ses matrices sont assez évidents c'est bien le travail préparatoire de positionnement des activités d'une entreprise sur ces matrices qui est difficile et qui en limite l'utilisation.

#### AUTRES OUTILS DE « BUSINESS STRATEGY »

##### LES CINQ FORCES DE PORTER

Le modèle de Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, définit un cadre de base pour ancrer la pensée managériale d'une organisation dans la microéconomie. Elle complète l'analyse SWOT en replaçant l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour cela, elle prend en compte cinq forces (puis six) :

- l'intensité concurrentielle ou *Industry Competitors*,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ou *Suppliers*,
- le pouvoir de négociation des clients ou *Buyers*,
- la menace des nouveaux entrants sur le marché ou *New Entrants*,
- la menace des produits de substitution ou *Substitutes*,
- la réglementation.

Michael Porter introduit avec son modèle la notion de chaîne de valeur et de filière, en prenant en compte tous les acteurs d'une industrie et plus seulement les concurrents directs d'une entreprise. Il met en valeur d'autres facteurs de profitabilité que la croissance. La valeur ajoutée d'une industrie se « partage » entre les concurrents mais aussi avec les clients et les fournisseurs.

Les limites du modèle viennent de ce qu'il repose sur la structure de l'industrie, supposée stable sans prendre en compte des effets réseaux, les services particuliers, etc. Le modèle est fataliste pour ceux qui ne se trouvent pas dans la "bonne filière" : ils n'ont qu'à se reconvertir et changer de secteur. Enfin, il peut être difficile dans la pratique de discriminer les facteurs ayant un impact significatif parmi les cinq forces.

##### LE MODELE S-C-P

L'étude des différents secteurs industriels définit trois types de caractéristiques : la Structure, la Conduite (comportement) et la Performance, donnant leur nom au modèle SCP.

L'école structuraliste représentée par J. Bain estime que les structures du secteur industriel déterminent les performances à atteindre et donc la stratégie des entreprises du secteur. L'école comportementaliste estime que l'entreprise peut agir à son avantage sur les structures de l'industrie. Quoiqu'il en soit, l'entreprise est ainsi largement conditionnée par les forces de marché et sa stratégie déterminée par les structures de l'industrie à laquelle elle appartient.

Ce n'est pas l'avis de Michael Porter, qui répond au modèle SCP en disant que plusieurs types de stratégie s'offrent aux entreprises, dont trois types de stratégies « génériques » :

- une stratégie de volume, à bas coûts,
- une stratégie de différenciation s'appuyant sur la qualité de l'offre,
- une stratégie de spécialisation qui se concentre sur une cible particulière.

La croissance n'est plus le seul facteur de profitabilité. La différenciation sur des marchés niches peut aussi fonctionner. Entre une stratégie à bas coûts ou de différenciation, il faut ainsi surtout éviter d'être "stuck in the middle"<sup>32</sup>. Il faut au contraire choisir clairement son type d'avantage concurrentiel.

Les critères de différenciation / spécialisation sont cependant toujours difficiles à déterminer. De plus, l'injonction de Porter estimant qu'on ne peut se permettre de rester coincé au milieu ne se vérifie pas, la plupart des entreprises ayant des stratégies mixtes et restant pourtant compétitives. Porter ne dit pas non plus comment conserver un avantage concurrentiel acquis.

« EXECUTION IS EVERYTHING »

Les théories de l'exécution, apparues dans les années 80, prennent à contre-courant ces discussions stratégiques en affirmant que ce n'est pas l'étude de l'environnement stratégique, mais l'exécution qui fait la différence.

Depuis la fin des années 70, la demande s'est en effet ralentie et la concurrence est devenue plus globale. Les leaders traditionnels évoluent sur des marchés de plus en plus fragmentés. Face à de nouveaux concurrents, plus adaptés aux spécificités de segments particuliers, les entreprises doivent diversifier leurs lignes de produits, ce qui entraîne la hausse des coûts de production. Au début des années 80, l'approche de fabrication flexible mise en place par Toyota<sup>33</sup> rencontre le succès, montrant l'exemple d'une gestion d'une large gamme de produits à faible coût. Plus important encore, le concept de "time-based competition"<sup>34</sup> fait du facteur temps l'élément essentiel de la compétitivité des entreprises.

Au fond, ce qui compte, ce ne sont plus les têtes pensantes des directions de la stratégie, mais la rapidité et la flexibilité d'exécution. Toutes les réussites

---

<sup>32</sup> Littéralement *coincé au milieu*

<sup>33</sup> *The Machine That Changed The World*, James P. Womack

<sup>34</sup> *Time - The Next Source of Competitive Advantage*, G. Stalk, Harvard Business Review, 1988

de l'entreprise reposent sur un management de terrain, illustrées par la démarche *Six Sigma*<sup>35</sup>,

Dans *In Search of Excellence*, véritable best-seller de management, Peters et Waterman partent d'un échantillon limité d'entreprises dont la réussite est évidente et recherchent les facteurs clés de succès : qualité du management, valeurs de l'entreprise, etc. Quelques années plus tard, la plupart des entreprises étudiées avaient pourtant connu de graves difficultés ou mis la clé sous la porte... Ceci n'empêcha pas Jim Collins d'utiliser la même recette quelques années plus tard pour faire de *Build To Last*<sup>36</sup> un autre best seller.

« WHAT IS STRATEGY »

Michael Porter revient au milieu des années 80 avec un célèbre article<sup>37</sup> intitulé "What Is Strategy". Il affirme qu'il faut aller au-delà de l'efficacité opérationnelle et créer des barrières à l'entrée, se rendre unique et irréplicable. C'est l'association d'activités formant un tout qui permet de protéger une entreprise de ses concurrents.

Porter ne répond cependant pas à tous ceux qui ne sont pas uniques ni ne dit quel chemin suivre lorsque l'environnement concurrentiel change rapidement.

RESOURCE BASED VIEW<sup>38</sup>

J. Barney, cherche lui à l'intérieur de l'entreprise ce qui peut être source de «*sustained competitive advantages*» ou d'avantages compétitifs soutenus. Contrairement aux modèles environnementaux il se base sur l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise et fait le lien entre les ressources de l'entreprise (capital physique, humain et organisationnel) et ses avantages concurrentiels qui sont dits soutenus lorsque les concurrents sont incapables de les copier. Là encore on bute sur la difficulté de définir précisément les ressources non copiables ou substituables d'une entreprise ce qui limite l'usage de cette théorie.

---

<sup>35</sup> *What is Six Sigma*, P. Pande, L. Hollp

<sup>36</sup> *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, J. Collins et J. Porras

<sup>37</sup> *What is Strategy?*, M. Porter, Harvard Business Review, November-December, 1996

<sup>38</sup> *Firm resources and sustained competitive advantages*, Journal of management: 1991 Vol 17, No 1

---

## HISTOIRE RECENTE

### LA NOUVELLE ECONOMIE

Face à Google, Yahoo, eBay, et au big-bang des années 2000, se pose inévitablement la question de la nouvelle économie. La structure de l'entreprise a toujours été une question délicate pour les dirigeants. Les modèles passent et repassent sans s'imposer. La nouvelle économie va apporter son lot de réponses, avec des propositions de mécanismes et de modes de fonctionnement construits pour accroître la créativité et servir de tremplin à la croissance d'une entreprise, comme celles de Shona Brown et Kathleen Eisenhardt dans *Competing on the Edge : Strategy as Structured Chaos*.

Anticiper le changement devient l'essence même du travail d'un dirigeant. Au final, un seul remporte la mise – le *first mover*<sup>39</sup> – les autres meurent. Tout bouge trop vite pour avoir une stratégie venue d'en haut : le rôle du PDG est de créer une organisation suffisamment flexible pour que les gens soient inventifs et qu'une stratégie puisse venir du corps de l'entreprise.

De nombreuses études ont cependant montré que le pionnier essaye souvent les plâtres au bénéfice de suiveurs rapides arrivant plus tard sur un marché moins incertain.

### ECONOMIC VALUE ADDED<sup>40</sup>

Avec l'explosion de la bulle Internet et son lot de promesses non tenues, les stratèges vont se détourner des recettes toute faites pour se recentrer sur la seule question qui les taraude aujourd'hui : comment augmenter la valeur de l'entreprise ? Pour répondre à cette question, dès le début des années 90, Joel M. Stern<sup>41</sup> propose d'abord d'évaluer la valeur d'une entreprise par l'EVA qui est très proche de la notion de profit économique et correspond au résultat net de l'entreprise moins le coût d'opportunité du capital investi. L'actionnaire impose sa vision financière de l'entreprise et des stratégies adéquates. Les consultants s'adaptent et prônent la maximisation de la « shareholder value » ou valeur pour l'actionnaire. L'argument est simple : servir les actionnaires, c'est servir tous les autres stakeholders.

### EXEMPLES D'OUTILS RECENTS

Voici deux exemples d'outils actuels promus par le Boston Consulting Group sur son site Internet :

---

<sup>39</sup> *Celui qui s'impose le premier*

<sup>40</sup> Marque déposée par Stern Stewart & Co

<sup>41</sup> Dans *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization*

- *Workonomics*<sup>TM</sup> est un indicateur de productivité qui lie le talent des salariés à la valeur créée par l'entreprise. Cette lecture « ressources humaines » de la performance est plus cohérente avec les activités à forte intensité humaine de l'entreprise qu'une lecture purement capitalistique.
- *Innovation to Cash*, ou comment transformer une idée en profit, aide la direction de l'entreprise à relever le défi, non pas en déroulant un processus d'innovation, mais en évaluant et en gérant les arbitrages de façon cohérente sur l'ensemble de ses projets.

On le voit, l'imagination des chercheurs et des consultants pour trouver des solutions aux problèmes stratégiques auxquels font face les entreprises n'a pas encore rencontré de limite.

Nous renvoyons le lecteur désireux d'en savoir plus sur les outils et méthode de stratégie vers plusieurs ouvrages et sites Internet de référence.

#### QUELQUES LIENS UTILES

Le site du BCG est très bien fait et offre une perspective historique du conseil et des concepts de stratégie très intéressante :

[http://www.bcg.com/this\\_is\\_bcg/bcg\\_history/bcg\\_history\\_1963.html](http://www.bcg.com/this_is_bcg/bcg_history/bcg_history_1963.html)

Vous trouverez sur le site de Bain & Company une étude sur l'utilisation des outils de management les plus courants avec une description de chaque outil :

[http://www.bain.com/management\\_tools/tools\\_overview.asp?groupCode=2](http://www.bain.com/management_tools/tools_overview.asp?groupCode=2)

Le site 12manage.com donne la définition de plus de 150 théorie, méthodes et modèles de stratégie. C'est un des sites les plus complets :

[http://www.12manage.com/i\\_s.html](http://www.12manage.com/i_s.html)

Le site thinkers50 donne des classement des « penseurs » dans le domaine du management sur plusieurs années avec de courte notice sur chacun. C'est une bonne façon de faire un tour d'horizon de ce qui est à la mode et ce qui ne l'est plus :

<http://www.thinkers50.com>

Le site meansbusiness rassemble des résumés (pour la plupart payants, mais des extraits sont gratuits) de nombreux ouvrages de stratégie (américains pour la plupart) :

<http://www.meansbusiness.com>

---

## ARTICLE PARU DANS LA GAZETTE

LA GAZETTE DE LA SOCIÉTÉ ET DES TECHNIQUES

*Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter*

*Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (1794)*

N°37 mai 2006

Publication des Annales des mines

Avec le concours du Conseil Général des Mines et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

### J'AI VU NAITRE UNE MODE MANAGERIALE

Matrice BCG, création de valeur, TQM, reengineering, etc... Régulièrement, un concept s'introduit dans le monde des affaires. A son apogée, il suscite un engouement collectif. On le voit ensuite disparaître peu à peu, chassé par la mode suivante. Mais personne n'a observé sa naissance.

Dans le cadre de notre mémoire de troisième année du Corps des Mines, nous sommes allés à la rencontre de dirigeants et stratèges, décidés à ce qu'ils partagent avec nous leur expérience de l'émergence d'une mode. Devant leurs réticences à témoigner, nous avons changé d'approche et entrepris d'assister en direct à la naissance d'une nouvelle mode. Pour cela, nous avons suscité l'heureux événement en inventant de toutes pièces le Strategic Alignment. Nous l'avons présenté dans une note envoyée à une centaine d'experts (hommes d'affaires, consultants, chercheurs, professeurs, journalistes). Deux d'entre eux ont compris notre stratagème. Tous les autres ont cru à l'authenticité de ce concept et ont vivement réagi. L'analyse de ces réactions, élogieuses ou sarcastiques, nous a laissé entrevoir les mécanismes de la naissance d'une mode de stratégie.

#### **Présentation du Strategic Alignment**

Pendant les trente glorieuses, le souci du PDG était d'assurer la production de biens certains de trouver preneur. Lorsque l'offre a dépassé la demande, il s'est vu contraint de s'intéresser à ses clients et à la qualité de ses produits. Aujourd'hui, il essaie de donner des repères à ses troupes bousculées par la globalisation et à ses actionnaires toujours plus exigeants, alors qu'on lui demande d'être socialement responsable et de respecter les valeurs qu'il affiche. Le Strategic Alignment propose une approche innovante de la stratégie, qui remet en cohérence ces demandes centrifuges.

Les principes du Strategic Alignment ont été décrits, prétendons-nous, dans un livre éponyme paru en 2005. Deux professeurs de la Harvard Business School Thomas R. Eisenmann et Jordan I. Siegel, (NB : je ne suis pas d'accord avec la remarque de T Weil : d'une part on comprend que ces noms ont donné du poids à votre note, d'autre part, à supposer que les auteurs entendent parler de ce texte, cela les flatterait plutôt qu'autre chose) y proposent une représentation de l'entreprise suivant trois pôles qui évoluent dans l'environnement conjoncturel :

- le pôle des "claimed values" (traduit par « pôle DIRE ») est celui du discours, tenu par la direction aux salariés ou aux actionnaires,
- le pôle des "enacted values" (« pôle FAIRE ») est celui des actions stratégiques et des décisions structurantes, comme le lancement d'une gamme de produits, l'acquisition d'un concurrent, la cession d'une filiale,
- le pôle des "granted values" (pôle ÊTRE) est celui de l'identité, caractère pérenne de l'entreprise, ses compétences, son savoir-faire, la distinguant des autres à la manière d'un patrimoine génétique.

Sur chaque pôle s'exercent des forces qui le contraignent à évoluer au cours du temps. Ces forces sont externes (par exemple la pression des concurrents) ou internes à l'entreprise (la force de conviction des dirigeants).

L'entreprise n'est pleinement efficace que si ses trois pôles sont alignés et tiennent compte de la conjoncture. Tout désalignement est source d'inefficacité, de stress et de dissonance cognitive.

Le cabinet de conseil 3P Consulting, créé par l'un des auteurs, s'est spécialisé dans la mise en place du Strategic Alignment au moyen d'"assessment workshops", ateliers d'analyse des pôles et des forces de tension.

La note de dix pages présentant le Strategic Alignment s'accompagnait d'un court témoignage critique sur son implantation en cours dans une PME américaine d'outillage textile, Botsan Inc (Greenville, South-Dakota). Elle présentait la théorie et l'exemple d'application comme une étude de cas, destinée à faire réagir les personnes sollicitées à partir de la « description d'une situation réelle ou fictive ». Nous l'avons envoyée à une centaine de personnes - pour une partie d'entre eux datée du 1er avril... - les invitant à évaluer les chances de succès du modèle en tant que mode et les difficultés éventuelles de sa mise en place en entreprise. Seules deux ont compris que le Strategic Alignment n'était pas né à Harvard mais dans les couloirs de l'Ecole des mines. Soixante ont répondu. Beaucoup passionnément, comme ce consultant indépendant : Merci pour cet input très pertinent qui tombe à point pour relever l'encéphalogramme plat de la compta(dé)bilité !

Notre concept a fait son chemin. On nous a rapporté que les mérites du Strategic Alignment avaient été vantés dans un séminaire de formation pour cadres dirigeants par des consultants que nous ne connaissions pas... Une mode de stratégie est en train de naître...

### ***Les charmes du Strategic Alignment***

Le Strategic Alignment peut convaincre, pensons-nous, parce qu'il possède les caractéristiques de théories ayant eu un impact sur les pratiques de la stratégie.

*Il répond aux urgences du moment.*

Réconcilier des cultures différentes lors de fusion ou rachat, définir l'identité d'une multinationale, communiquer à la fois à ses actionnaires financiers et à ses salariés, concrétiser la responsabilité sociale des entreprises, tels sont les problèmes du dirigeant d'aujourd'hui que le Strategic Alignment se propose de résoudre.

*Il est validé sur les plans théorique et pratique.*

Le Strategic Alignment a la caution de Harvard. Ses auteurs travaillent dans le sillon du très renommé Michael Porter, grand gourou de la stratégie. La note indique comment le modèle s'applique aux plus grandes entreprises américaines, comme IBM, Intel et General Motors. Les managers qui la mettront en pratique seront plus facilement rendus responsables d'éventuels échecs, ne pouvant incriminer les insuffisances d'une théorie étayée par des références aussi prestigieuses.

*Il est séduisant.*

Les novices en stratégie ne retiennent des théories de Michael Porter que le diagramme des cinq forces, ils pourront ne retenir de la nôtre que l'alignement de trois cercles. Les principes du Strategic Alignment sont simples et son design est pédagogique. Cette simplicité a d'autant plus d'impact qu'elle revêt l'apparence trompeuse d'une vérité scientifique.

Ces ingrédients permettent la création d'un écosystème d'acteurs (auteurs de best-sellers, consultants indépendants, cadres ambitieux...) favorables à l'émergence du modèle ou se sentant menacés. Notre note en a ainsi fait réagir plus d'un.

### ***Analyse des réactions***

*Les consultants indépendants enthousiastes*

Les consultants indépendants ont adopté le Strategic Alignment avec ferveur. Cela se mesure à la longueur des réponses, une page en moyenne. L'abondance de leurs éloges aurait presque pu nous faire rougir. Ils ont particulièrement apprécié dans le modèle :

- la simplicité d'approche. Le client est toujours pressé. Le

consultant cherche à attirer rapidement son attention avec des modèles assez conceptuels pour se différencier des concurrents mais assez didactiques et pratiques pour ne pas paraître déconnecté de la réalité. Ce n'est que la première étape d'une prestation à venir : « Les différents éléments développés demeurent des composants d'analyse préliminaire, une boîte à Lego pouvant jouer un rôle de définition des véritables outils de mutation que sont le re-branding et la gestion de l'image, la restructuration de l'ADN de l'entreprise et de ses modes opérationnels, le changement des équipes dirigeantes et de la culture d'entreprise, la refonte du projet d'entreprise, de ses métiers et filières technologiques. »

- les thèmes intemporels et dans l'air du temps. Contrairement aux grands cabinets qui peuvent vendre des solutions rodées sur des dizaines de gros clients, le consultant indépendant offre avant tout des services sur-mesure. Le client se croit différent et veut se l'entendre dire, tout en cherchant à être rassuré par l'expérience du consultant. Les thèmes des valeurs, du discours et de l'identité se prêtent bien à ce difficile exercice de séduction. Un consultant a d'ailleurs jugé notre modèle « judicieux pour se rapprocher de la complexité difficilement modélisable de "terrains" toujours particuliers ».

Les consultants indépendants ont ainsi apprécié le Strategic Alignment, support efficace lors de la prospection commerciale. Certains nous en ont même demandé les droits d'utilisation. Sont-ils pour autant convaincus par les fondements théoriques du modèle ?

#### *Les consultants des grands cabinets hostiles*

Les grands cabinets ne peuvent pas se permettre d'être des « fashion-victims ». Ils se doivent d'être des « fashion-leaders ». Ils ont sans surprise dédaigné le Strategic Alignment, déjà mis en place par 3P Consulting, petit cabinet bien loin des standards d'un McKinsey ou BCG. « Le "Strategic Alignment" est un avatar de plus de la théorie déjà ancienne de la cohérence dont, par exemple, Nadler et Tushman ont tiré le "Congruence model" dans les années 90. Il n'y a que du déductif, alors que le plus pénible - et créateur d'insight en stratégie et architecture organisationnelle - est l'inductif. »

Notre modèle n'est pas au format convenable pour un grand cabinet :

- il ne présente apparemment pas suffisamment de subtilité ou de complexité pour justifier les tarifs des senior partners ; sa mise en œuvre requiert davantage l'intuition d'un bon bricoleur que la technicité de consultants juniors fraîchement diplômés,
- il n'est pas accompagné d'un mode d'emploi dont une mise en œuvre rigoureuse demande l'accompagnement de zélés expérimentés.

En réponse aux ingénieurs que nous sommes, les grands cabinets ont préféré se méfier de nos idées attrayantes pour mettre en avant analyse rationnelle et espérance de cash-flow. Il suffit cependant de jeter un œil à leur catalogue pour voir que *time-based competition* et *just-in-time*, y ont figuré ou y figurent toujours en bonne place. Les grands cabinets croient aux modes... mais surtout à celles qu'un grand comme eux a lancées.

#### *Les académiques bienveillants*

Les chercheurs en gestion de grandes écoles et universités françaises considèrent que la HBS Review n'est qu'une revue de vulgarisation (qu'ils consultent pourtant régulièrement). On retrouve cette preuve d'exigence scientifique dans la vingtaine de réponses que nous avons recueillies.

« Je vois donc mal comment cela pourrait devenir "la prochaine mode en stratégie". Il s'agit plus selon moi d'une continuation de la lignée Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (voir par exemple leur article dans le numéro de mars 2006 de la Harvard Business Review), qui n'hésite pas à puiser allégrement dans des concepts depuis longtemps balisés comme la stratégie émergente à la Mintzberg, inspirée de Burgelman (que vous évoquez sans le citer p.10) ou la notion de paradigme empruntée à Johnson. ». Cette remarque illustre trois réflexes qui protègent le chercheur de la frénésie de la mode :

- l'utilisation systématique de références bibliographiques. Cette frénésie de citations n'est pas exempte d'un certain mimétisme que l'on pourrait aussi qualifier de mode...
- le recours à l'expertise. Nombre de chercheurs réputés nous ont redirigés vers des collègues qu'ils jugeaient encore plus compétents ;
- les explications conceptuelles. Les réponses portent sur les aspects théoriques du modèle, à un niveau d'abstraction très élevé. Certains s'attachent d'ailleurs aux expressions anglophones, regrettant que la langue française ne propose pas encore de traduction à des concepts d'avant-garde comme « being » ou « enactment ».

Fort de ces trois réflexes, le chercheur est bien armé pour ne pas figurer parmi les "early-adopters" d'une mode comme le Strategic Alignment, même s'il ne résistera pas toujours à d'autres modes plus théoriques et propres au milieu académique.

#### *Les hommes d'affaires pragmatiques mais surmenés*

Les cadres supérieurs nous ont répondu avec beaucoup de simplicité et de détails. Ils n'ont pas discuté le contenu théorique du modèle mais nous ont fait part de leurs expériences pour illustrer le Strategic Alignment : réussite de la Logan et échec relatif de la VelSatis chez Renault, mutation du bois au luxe en passant par la grande distribution chez PPR. « La stratégie est un art d'exécution » nous a rappelé l'un de nos interlocuteurs citant Napoléon

Bonaparte. Cette attitude pragmatique peut témoigner d'une adhésion distanciée à des modes imposées par la direction générale, dont ils ont vu les effets bénéfiques et nocifs. Un cadre ambitieux voudra peut-être cependant s'en emparer pour plaire à sa hiérarchie....

A l'opposé, les stratèges ont à peine pris le temps de nous répondre. Nous les imaginions en train de cogiter sur des plans à trois et cinq ans, curieux de tout savoir sur le dernier outil d'analyse stratégique, arme de plus dans une guerre économique sans pitié. Cependant, loin de cette image de "think-tanks", les directions de la stratégie sont débordées, submergées par l'urgence quotidienne (préparation d'une fusion, gestion d'une contre-attaque boursière....) « Le sujet m'a l'air relativement théorique, et sans doute assez loin de nos préoccupations du moment, qui sont d'essayer de ne pas nous faire couper en petits morceaux... » Préoccupations apparemment bien opérationnelles.

Nous avons qualifié tous ces acteurs du monde de la stratégie d'« agnostiques pratiquants ». Pratiquants faisant preuve de passion dans leurs réponses, agnostiques analysant notre modèle avec lucidité. Car si le Strategic Alignment a été accueilli avec ferveur, la validité du modèle, sa mise en place et son potentiel ont été commentés avec beaucoup de discernement et de sens critique. Personne n'a par exemple émis de pronostic sur les chances d'un succès démesuré du Strategic Alignment. Cette attitude permet le maintien d'un écosystème à la fois résistant aux turbulences inévitables des modes et susceptible de se renouveler et de s'adapter.

#### ***Comment naissent les modes de stratégie ?***

Si tous les acteurs sont des « agnostiques pratiquants », nous avons vu que leurs réactions sont très différentes d'une catégorie à l'autre. Par extrapolation des réponses reçues, nous proposons ci-dessous quelques hypothèses non invraisemblables sur l'émergence des modes.

##### *Découverte par de petits cabinets de conseil*

Le profil-type du consultant indépendant est celui d'un cadre expérimenté, connaissant bien l'entreprise et curieux du monde de la recherche. Les idées théoriques bouillonnent chez les chercheurs, mais ceux-ci manipulent des concepts d'une exigence scientifique difficilement compatible avec une utilisation immédiate par les managers. Les petits cabinets de conseil se saisissent de certaines de ces idées pour offrir un service innovant à leurs clients, petites entreprises ou directions opérationnelles de grands groupes. Ce faisant, ils transforment une théorie en pratique. Le site Internet du BCG rappelle que le cabinet n'était ainsi composé que de trente-six personnes en 1968 quand il a introduit ses célèbres matrices.

##### *Publication d'un livre à succès*

Les grands cabinets sont à l'affût des dernières innovations stratégiques. Ils approfondissent les raisons qui font le succès de cas particuliers d'entreprises (sur lesquels ont pu intervenir des consultants indépendants), et utilisent leurs experts qualifiés et leur vision multisectorielle pour aboutir à des solutions plus mûres et conformes à leur niveau de prestations. Un livre à succès tombe alors à point, écrit par un consultant senior, ou par un universitaire proche d'un grand cabinet où il a eu l'occasion d'exercer, comme l'un des prétendus auteurs du Strategic Alignment.

#### *Adoption par les grands cabinets*

Les grands cabinets peuvent alors s'appuyer sur leur gourou et son dernier best-seller pour convaincre les directions générales des grandes entreprises, qui n'ont de cesse de s'imiter les unes les autres (les grands cabinets interviennent auprès de la plupart des entreprises du CAC 40). La personnalité charismatique de l'auteur peut contribuer, au moyen de conférences très "select", à recruter de futurs clients. Si les petits cabinets ont un rôle d'interface entre recherche et terrain et de premiers expérimentateurs, les grands cabinets ont un rôle d'amplification et de diffusion auprès des dirigeants, permettant l'emprise de la mode à grande échelle. Les grands cabinets sont ainsi autant des créateurs de contenu stratégique que des créateurs d'effets de mode.

#### *Diffusion par les médias*

Les journalistes aiment détecter le dernier scoop, et à ce titre se sont montrés a priori intéressés par notre modèle. Cependant, ceux que nous avons rencontrés nous ont dit ne pas avoir pour but de découvrir la nouvelle mode ni d'aider à la lancer. Leur réflexe a été de nous demander des noms de chefs d'entreprise utilisant le Strategic Alignment. Un article, pourquoi pas ? Mais seulement si la mode s'est déjà imposée aux Etats-Unis, ce qui démontrerait alors son actualité prochaine en France.

Les médias sont le dernier maillon de la phase d'adoption d'une mode managériale, alors que l'écosystème est déjà constitué par des gourous qui défendent leur concept, des consultants qui le vendent, et des entreprises qui l'utilisent. Ils offrent une chambre de résonance à un phénomène d'engouement préexistant, en en faisant la publicité auprès du grand public.

#### **Conclusion : la mode de stratégie, entre rationalité et utilité**

Nous avons assisté à la naissance d'une mode de stratégie. Pourtant mode et stratégie paraissent difficilement conciliables. La stratégie est une affaire complexe et sérieuse. La mode, futile et changeante, ne devrait pas avoir de lien avec la conduite de nos entreprises. Les dirigeants, toujours preneurs de solutions prêtes à l'emploi, déclarent ne plus croire aux modes managériales. Les cabinets de conseils, connus pour leurs outils d'analyse stratégique, disent revenir à des prestations sur mesure. Les best-sellers de management, qui abondent en librairie, sont décriés par les chercheurs en gestion.

Ces paradoxes tiennent au fait que nous abordons intuitivement les modes sous l'angle de la rationalité. Nous nous demandons si un modèle représente fidèlement, et dans toutes les situations, la réalité. Nos interlocuteurs, eux, se sont demandés en quoi cette mode pouvait leur servir, et comment la simplification de la réalité qu'elle propose leur permettait de mieux faire face aux urgences du moment. Ils ont abordé les modes sous l'angle de l'utilité, comme un outil à manier avec précaution, à la fois opportunité à saisir et menace dont il faut se protéger.

Peu importe l'identité des parents de cette nouvelle mode, du moment que sa naissance contribue à une meilleure gestion de nos entreprises. Un consultant utilise d'ailleurs avec succès le Strategic Alignment pour le compte d'une multinationale du secteur bancaire et nous a proposé un partenariat pour l'écriture d'un livre... bien réel celui-là.

*BENJAMIN FREMAUX, INGENIEUR DES TELECOMMUNICATIONS  
CLEMENTINE MARCOVICI, INGENIEUR DES MINES*