

J'ai vu naître une mode managériale

Matrice BCG¹, création de valeur, TQM², reengineering, etc. Régulièrement, un concept s'introduit dans le monde des affaires. À 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. L'analyse de leurs réactions, élogieuses ou sarcastiques, nous a laissé entrevoir les mécanismes de la naissance d'une mode de stratégie.

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.

Présentation du Strategic Alignment

Les principes du Strategic Alignment ont été décrits, prétendons-nous, dans un livre éponyme paru en 2005. Deux professeurs de la Harvard Business School 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, à travers ses compétences, son savoir-faire, qui la distinguent 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 – certains envois étaient datés du 1^{er} 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'École 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 déconnectés 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 quatre-vingt-dix. 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 competition³ et just-in-time⁴, 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 *Harvard Business 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 bibliographiques⁵.**

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...* » Voici des 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.⁶



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.⁷

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 BCG⁸ 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 succès⁹ 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 cessé 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 États-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 pré-existant, 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 a priori 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 demandé en quoi cette mode pouvait leur servir, et comment la simplification de la réalité qu’elle propose leur permettrait 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, ingénieur des Télécommunications
Clémentine MARCOVICI, ingénieur des Mines

NOTES

1. Boston Consulting Group.
2. Total Quality Management.
3. Pour plus de détails : http://www.bcg.com/this_is_BCG/bcg_history/bcg_history_1988.html
4. Pour plus de détails : <http://www.mckinsey.com/client-service/strategy/thinking.asp>
5. Les deux références les plus citées sont : “Logique de la mode managériale”, Christophe Midler, *Gérer et Comprendre*, 1986, et “Strategic Safari”, Henri Mintzberg, Free Press, 1998.
6. Pour plus de précisions sur ces interprétations, nous renvoyons le lecteur à notre mémoire de troisième année du Corps des Mines.
7. Ces hypothèses nécessiteraient toutefois des recherches plus approfondies pour être étayées. Nous renvoyons aussi le lecteur à l’article ci-dessus de C. Midler.
8. Pour plus de détails : http://www.bcg.com/this_is_BCG/bcg_history/bcg_history_1968.html
9. Pour plus de détails : http://www.businessweek.com/2000/00_19/b3680045.htm (Business Week Best-Seller List), http://www.improven-consultores.com/pdf/Art_S&B_BestBookMillenium_01.pdf (Best Business Books of the Millenium), <http://www.thinkers50.com/> (Top 50 Thinkers)

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l’opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l’expression d’un quelconque point de vue officiel. Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l’adresse : <http://www.annales.org>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal Juin 2006. La Gazette de la société et des techniques est éditée par les *Annales des mines*, 120 rue de Bercy, teledoc 797, 75012 Paris
<http://www.annales.org>. Tél : 01 42 79 40 84
Fax : 01 43 21 56 84. E-mail : mberry@paris.ensmp.fr
N° ISSN : 1621-2231

Directeur de la publication : Claude Gaillard
Rédacteur en chef : Michel Berry
Conception graphique : Catherine Le Troquier
Illustrations : Véronique Deiss

