



LES OBSTACLES AUX STRATEGIES D'ADAPTATION DES ENTREPRISES

Philippe MOATI

CAHIER DE RECHERCHE N° 175

OCTOBRE 2002

Département « *Dynamique des marchés* »
dirigé par Laurent POUQUET

Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CREDOC.

Pour vous procurer la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,
Tél. : 01 40 77 85 01 , e-mail : publications@credoc.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. LA PRISE DE DÉCISION D'ADAPTATION.....	4
1.1 Le système d'information.....	5
1.1.1 La phase de lecture.....	6
1.1.2 La phase de sélection.....	9
1.1.3 La phase de codage.....	10
1.1.4 La phase de transmission.....	10
1.2 Le traitement de l'information par les utilisateurs.....	12
2. LES FREINS ÉCONOMIQUES, COMMERCIAUX ET FINANCIERS À L'ADAPTATION.....	18
2.1 Les freins économiques.....	18
2.2 Les freins commerciaux.....	20
2.3 La contrainte financière.....	22
2.3.1 L'autofinancement.....	22
2.3.2 L'endettement.....	25
2.3.3 Le recours aux financements intermédiaires.....	32
3. L'INERTIE ORGANISATIONNELLE.....	37
4. L'INERTIE DES COMPÉTENCES.....	40
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE.....	50

INTRODUCTION

En mettant en œuvre des stratégies d'adaptation, les entreprises s'efforcent de changer leurs comportements afin de créer ou de renforcer des avantages concurrentiels leur assurant un niveau de performance satisfaisant. La décision d'engager une stratégie d'adaptation est motivée par la volonté de s'opposer à une dégradation des résultats, par la perception d'une nouvelle opportunité de profit ou de développement, par l'anticipation de changements dans l'environnement susceptibles de remettre en cause la pertinence des options stratégiques actuellement en œuvre... Le contenu des stratégies d'adaptation peut être extrêmement varié, concerner inégalement les différentes fonctions de l'entreprise, et renvoyer à des changements stratégiques plus ou moins profonds : corrections du design d'un produit, introduction d'une nouvelle génération d'équipements productifs, modification de l'organisation du temps de travail... ou modification du positionnement stratégique, redéfinition du contenu de l'activité pouvant entraîner recentrage ou redéploiement, réengineering des process... Lorsque l'adaptation implique un changement stratégique significatif, elle suppose que l'entreprise soit en mesure d'élargir son champ des comportements possibles. Ceci conduit généralement à l'acquisition de nouvelles ressources et/ou à la transformation de ses capacités grâce auxquelles la firme mobilise et combine ses ressources.

La conduite des stratégies d'adaptation est un processus long, difficile, à l'issue incertaine. S'il en était autrement – comme le postule la micro-économie standard – on assisterait, dans chaque secteur, à la convergence rapide de l'ensemble des entreprises vers les comportements optimaux (seules des différences d'objectif pourraient alors conduire à l'observation d'une certaine diversité stratégique). Or, manifestement, l'hétérogénéité intra-sectorielle des entreprises, sur le plan de leurs structures, de leurs comportements ou de leurs performances, est un phénomène durable, comme en témoignent en particulier les travaux portant sur l'identification de groupes stratégiques à l'intérieur des secteurs et la mise en avant de la notion de "barrière à la mobilité" (Caves et Porter [1977]) pour rendre compte de la viscosité des positionnements stratégiques. *In fine*, les faillites d'entreprise sont bien la preuve que l'adaptation ne va pas de soi.

Dans un travail précédent ¹, nous avons procédé à l'examen des différentes voies que pouvaient emprunter les stratégies d'adaptation. Nous avons relevé les limites de chacune d'entre elles. Ce présent rapport est consacré à l'approfondissement de l'analyse des facteurs susceptibles de limiter la capacité d'adaptation des entreprises et de circonscrire plus ou moins étroitement pour chaque firme le champ des stratégies d'adaptation possibles. Notre approche est essentiellement analytique et emprunte à la fois à la théorie évolutionniste, aux théories de la firme fondée sur les ressources, et à la socioéconomie des organisations.

En résumé, nous identifions cinq grands obstacles dans la marche des entreprises vers la révision de leurs stratégies :

1. Avant toute chose, il convient que les dirigeants de l'entreprise prennent conscience de la nécessité ou de l'intérêt d'engager une démarche d'adaptation. Cette prise de conscience renvoie à la manière dont l'entreprise capte, traite et interprète les informations sur elle-même ou sur son environnement. Entrent ici en jeu les caractéristiques du système d'information de la firme, les routines qui président à la circulation de l'information en son sein, les schémas mentaux qui conditionnent le niveau d'attention accordé aux différentes informations auxquelles l'entreprise est exposée, ainsi – surtout – que l'interprétation qui est faite de cette information et des conséquences stratégiques qui en seront tirées. L'entreprise peut, à ce stade, ne pas percevoir les informations révélant un dysfonctionnement interne ou de nouvelles menaces et opportunités portées par son environnement, ou bien percevoir ces informations mais les interpréter de manière erronée, classiquement en sous-estimant leur portée réelle. Le risque de maintien du *statu quo* est d'autant plus grand que les schémas mentaux qui commandent l'interprétation des informations sont marqués par une certaine inertie.
2. Supposons admis le principe de la nécessité ou de l'intérêt d'engager une stratégie d'adaptation. L'étape suivante consiste à définir le contenu de cette stratégie, ses axes prioritaires et leurs traductions en projets de mesures concrètes. Cette étape est une nouvelle source d'erreurs : erreurs de diagnostic sur la stratégie à mener, mauvaise traduction de l'objectif stratégique en axes prioritaires et des axes prioritaires en mesures opérationnelles. L'inertie des modes de pensée et la rigidité des routines internes sont les principaux responsables de ces erreurs potentielles.

¹ Moati [2001].

3. La mise en œuvre de la stratégie d'adaptation peut s'opposer à toute une série d'obstacles économiques, commerciaux et financiers. Elle peut impliquer le renouvellement d'une partie du patrimoine de ressources de l'entreprise qui a été coûteux à constituer et qui représente un coût irrécupérable que l'entreprise ne souhaite finalement pas subir ; le projet de changement stratégique peut se heurter à l'image que l'entreprise a acquise auprès de ses clients et qui fait que les nouvelles orientations ne paraîtraient pas crédibles ou risqueraient de nuire à la qualité de la relation commerciale de l'entreprise avec une partie significative de sa clientèle ; la mise en œuvre de la stratégie d'adaptation suppose l'engagement d'investissements importants (dont une part non négligeable est de nature immatérielle) alors que la capacité d'autofinancement de l'entreprise est faible et qu'elle souffre d'un accès difficile au financement extérieur. L'ensemble de ces facteurs peuvent conduire à reporter la décision de lancement de la stratégie d'adaptation ou à en édulcorer le contenu.
4. Supposons la décision d'adaptation prise et les différents obstacles économiques, commerciaux et financiers surmontés ; la direction de l'entreprise doit alors mettre en branle l'organisation interne pour la mise en œuvre de la stratégie. Elle va alors se heurter à l'inertie organisationnelle. Le changement stratégique déstabilise l'organisation interne, peut modifier les relations de pouvoir entre personnes, entre services ; il impose à une fraction plus ou moins large du personnel de modifier ses habitudes de travail, de faire l'apprentissage de nouvelles routines, voire de nouveaux savoir-faire. Certaines stratégies d'adaptation peuvent se traduire par des plans de licenciement massifs. Des stratégies défensives, ouvertes ou larvées, se mettent en place de la part de ceux qui se sentent menacés par le changement. Ces réactions peuvent contraindre la direction à renoncer à son projet ou à en réviser le contenu. Elles peuvent aussi, de manière plus insidieuse, affecter la manière dont la stratégie d'adaptation est mise en œuvre et éventuellement, en la détournant de ses buts initiaux, réduire sa pertinence ou son efficacité.
5. Enfin, en admettant que la direction soit parvenue à fédérer ses troupes autour de la vision qui porte la stratégie d'adaptation, la réussite de l'initiative risque de buter sur l'inertie des compétences de l'entreprise. Les compétences d'une entreprise sont la résultante de la composition de son patrimoine de ressources et de la manière dont les capacités organisationnelles et stratégiques de l'entreprise mobilisent et combinent ces ressources. Les stratégies d'adaptation, dès lors qu'elles atteignent un certain niveau de profondeur, impliquent l'acquisition de nouvelles compétences qui passe donc par la recombinaison du patrimoine de ressources et/ou par la transformation des capacités. L'inertie est encore de règle ici, car le développement des compétences obéit à une logique cumulative qui confère une certaine rigidité aux trajectoires des savoir-faire disponibles

dans la firme. Les stratégies d'adaptation les plus superficielles, c'est-à-dire celles n'impliquant qu'un changement incrémental des compétences ont ainsi plus de chance d'aboutir que les stratégies d'adaptation supposant une bifurcation brutale des trajectoires d'apprentissage de la firme. Réussir un saut qualitatif dans l'espace des compétences impose en général une refonte de l'entreprise qui est évidemment très difficile à opérer.

Les voies de l'adaptation sont donc loin d'être un long fleuve tranquille. Les entreprises témoignent d'une aptitude différenciée à franchir avec succès les obstacles susceptibles de s'opposer aux velléités d'adaptation, qui renvoie aux spécificités de leurs structures et, *in fine*, à l'orientation de la culture d'entreprise en faveur du changement et des capacités stratégiques (en particulier la pertinence de la vision que l'équipe dirigeante aura su nourrir et faire partager au sein de l'organisation). Cette inégale capacité d'adaptation des entreprises est un élément essentiel de la dynamique sectorielle : les firmes qui se révèlent incapables de s'adapter, ou s'adaptent trop lentement, ou dans des directions erronées, risquent à terme de disparaître. Les entreprises qui s'adaptent mettent en œuvre de nouveaux comportements susceptibles de remettre en cause les modes de fonctionnement de leur secteur d'activité et de provoquer ainsi un besoin d'adaptation de la part de leurs concurrents. L'étude des freins à l'adaptation est donc une étape importante dans la phase de réflexion prospective d'une étude de secteur.

1. LA PRISE DE DECISION D'ADAPTATION

L'information constitue le point de départ des processus d'adaptation. L'entreprise se décide à engager une stratégie d'adaptation en réaction à la détection de changements internes ou à la perception de transformations de son environnement² qui sont supposées avoir une influence, à un terme plus ou moins rapproché, sur ses performances. La nature de l'information à l'origine du processus, ainsi que la manière dont celle-ci va circuler dans l'organisation et faire l'objet d'interprétations vont largement contribuer à définir le contenu des stratégies d'adaptation et à en déterminer l'issue. Il est donc important de reconstituer les processus d'acquisition et de traitement de l'information.

² Ou simplement à une transformation de sa perception.

Nous commencerons par décrire le fonctionnement du système d'information de l'entreprise, dont la fonction est de capter l'information interne et externe, de la sélectionner et de la disséminer dans l'organisation. Puis, nous nous intéresserons à la manière dont cette information est compilée par les utilisateurs potentiels pour mener, éventuellement, à la prise de décision. Nous verrons que ce processus de traitement de l'information fait intervenir plusieurs étapes de filtrage et d'interprétation susceptibles d'affaiblir et de déformer les signaux émis en interne ou par l'environnement et d'affecter la capacité d'adaptation des entreprises.

1.1 Le système d'information

Les informations qui vont canaliser les stratégies d'adaptation ne s'imposent pas spontanément à l'entreprise. Elles transitent par le filtre de la perception, qui est de nature hautement idiosyncrasique. La perception qu'une firme acquiert de son environnement, mais aussi de ses propres caractéristiques (en particulier ses performances), dépend de la configuration de son système d'information. Le système d'information d'une entreprise est un ensemble de ressources humaines et techniques et de procédures qui opère une sélection dans la masse des informations disponibles (fonction d'interface informationnelle) et assure leur dissémination dans l'entreprise (fonction de diffusion de l'information).

Pour exercer sa fonction d'interface informationnelle, le système d'information dispose de "capteurs". En interne, les données comptables, l'état du carnet de commandes, les indicateurs associés à la politique de qualité, les données sociales... constituent des exemples de capteurs permettant de repérer l'existence d'éventuels dysfonctionnements. La quantité, la diversité, la fréquence d'utilisation... de ces capteurs contribuent à déterminer la rapidité avec laquelle la firme prend conscience de la nécessité de s'adapter, la pertinence du diagnostic sur lequel s'appuieront ses stratégies d'adaptation, et, au final, les orientations de ces stratégies.

Ces capteurs internes sont construits autour de conventions (de nature technique ou politique) qui les rendent quelquefois mal adaptés au diagnostic de certains dysfonctionnements. Par exemple, la pertinence des indicateurs de productivité hérités du fordisme est de plus en plus discutée alors que l'évolution des formes de concurrence fait jouer un rôle croissant à la qualité, aux délais, à la relation de service³... Ainsi, le thermomètre n'est pas toujours en mesure de signaler la fièvre, ou bien il peut orienter l'effort d'adaptation dans une mauvaise direction.

³ Gadrey [2001].

Les capteurs à partir desquels s'opère la collecte de l'information sur l'environnement sont de nature encore plus variée. En partant des plus informels, on peut évoquer l'ensemble des informations que chaque collaborateur de l'entreprise accumule, que ce soit dans le cadre de son activité professionnelle (contact avec des clients, visite d'un salon...) ou privée (expérience comme consommateur ou comme touriste, information acquise en regardant la télévision, en discutant avec des amis...). A l'autre extrême, on trouve des dispositifs formels de veille informationnelle conduits par des spécialistes de la gestion de l'information dont la mission est de collecter toutes les informations utiles à la définition de la stratégie.

L'information sur l'environnement est surabondante, et la diffusion des TIC a contribué à la rendre pléthorique tout en diminuant le coût d'accès. Consciemment ou non, l'entreprise ne perçoit qu'un sous-ensemble de l'information disponible. La probabilité d'engager une stratégie d'adaptation, la définition de son contenu, ses chances de réussite dépendent donc de la manière dont s'est opéré le filtrage de l'information environnementale.

Suivant Bellon [2002, p. 62], on peut décomposer le processus de filtrage opéré par le système d'information selon les phases suivantes : lecture (compréhension), choix (sélection), codage (traduction), transmission (circulation). Nous nous concentrerons ici sur les trois premières phases.

1.1.1 La phase de lecture

La phase de lecture correspond au fait que, pour qu'une information puisse entrer dans les processus de décision de l'entreprise, il faut qu'elle ait été au préalable identifiée et comprise. Pour qu'une information soit identifiée, l'un des capteurs du système d'information doit avoir été mis en contact avec elle. L'étendue et la nature de l'ensemble des informations auxquelles l'entreprise est exposée dépendent, bien entendu, des interfaces informationnelles qui ont été mises en place (nombre et nature des capteurs). Les grandes entreprises disposent en général à cet égard d'un avantage sur les plus petites qui, pour des raisons évidentes de coût des interfaces informationnelles (en termes d'équipements et de ressources humaines), privilégient souvent les dispositifs informels.

A taille donnée, l'ampleur des moyens consacrés à la collecte d'information dépend de la reconnaissance du caractère stratégique de la gestion de l'information par les responsables de l'entreprise. Est-il nécessaire de rappeler que dans un contexte de forte turbulence de chacune des conditions de base qui orientent les modes de fonctionnement des secteurs (la technologie, les préférences des clients, la réglementation...), la capacité à détecter de manière à la fois précoce et pertinente les signaux émis par l'environnement constitue un facteur discriminant dans la compétitivité à

long terme des entreprises, précisément parce que cette capacité d'alerte à l'égard des changements de l'environnement et de la réaction des marchés à sa propre stratégie est l'input fondamental de l'initiation des stratégies d'adaptation ? Les entreprises les plus actives entretiennent des systèmes d'information formels qui mettent en œuvre des routines élaborées de recherche, de codage et de distribution de l'information.

Les informations que l'entreprise a le plus de chance de rencontrer sont celles qu'elle a décidé de rechercher. Il s'agit d'informations qui entrent dans ses représentations du monde, qui sont considérées – dans le cadre de ces représentations – comme relatives à des éléments qui influencent plus ou moins directement la bonne marche de l'entreprise. La collecte d'information ne s'opère donc pas de manière aléatoire, mais selon des procédures plus ou moins explicites et est orientée en fonction des croyances préalables qui règnent dans la firme, des objectifs prioritaires... et, *in fine*, de la "vision" qui sous-tend la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Ainsi, telle enseigne d'hypermarchés consacrerait des ressources importantes à la collecte de l'information sur les prix pratiqués par les enseignes concurrentes, car sa stratégie repose sur la représentation d'un régime de concurrence fondé sur les prix. Elle négligerait en revanche d'acquiescer des informations sur les attentes différenciées des consommateurs en termes de qualité du service commercial.

En dehors de cette recherche délibérée d'information, les capteurs externes de l'entreprise entrent en contact plus ou moins spontanément avec un ensemble de données de nature variée. Toutefois, se trouver au contact d'une information n'implique pas que celle-ci sera effectivement perçue et traitée. Au plan individuel, nous sommes en permanence exposés à un bombardement d'informations de toutes sortes. Seules quelques-unes réussissent à franchir notre seuil de conscience et mobilisent notre attention et nos facultés cognitives. Israel Kirzner⁴ a fondé une théorie du fonctionnement des marchés sur l'idée que les informations, même gratuites, ne s'imposent pas aux acteurs économiques, mais que leur perception effective – et donc leur influence éventuelle sur les décisions économiques – dépend du degré de "vigilance" (alertness) qui caractérise chaque acteur. Cette capacité de vigilance, qui permet la détection d'opportunités de profit non exploitées, serait inégalement répartie selon les individus car elle renvoie à l'instinct, l'intuition, la sensibilité... Les "entrepreneurs" présenteraient la spécificité d'avoir particulièrement développé ces qualités, et leur action aurait un effet rééquilibrant sur les marchés (à l'image des arbitragistes) . Par extension, on comprend que les firmes, collection d'individus, puissent avoir une capacité inégale à relever des informations potentiellement stratégiques. Malheureusement,

⁴ Kirzner [1979].

Kirzner ne fournit pas le cadre d'analyse permettant de comprendre les mécanismes cognitifs impliqués par cet état de vigilance.

Le degré d'attention que nous prêtons à une information dépend de multiples facteurs. Certains sont relatifs à l'information elle-même : sa propension à se distinguer de l'ensemble des informations qui nous parviennent (lors d'une promenade en ville, le bruit d'une explosion a toute chance de retenir mon attention, alors que je ne relèverai probablement pas le klaxon d'une automobile), le nombre et la fréquence de ses répétitions et la diversité des voies de diffusion empruntées (difficile, en 2001, d'ignorer que M6 a lancé Loft Story)... D'autres facteurs renvoient aux caractéristiques du récepteur de l'information, parmi lesquelles le degré d'intérêt préalable qu'il porte au champ auquel se rapporte l'information en question et le sens qu'il est capable de lui donner (autrement, il s'agit d'un "bruit"). Chacun d'entre nous a sans doute déjà pu noter que deux personnes plongées dans un environnement rigoureusement identique ne relèveront pas les mêmes ensembles d'information. Combien d'auditeurs des stations de radio généralistes sont-ils capables de répéter, seulement trente secondes après l'avoir entendu, quelle a été la variation du CAC 40 de la veille ? Si la plupart des gens ne retiennent pas les cours de la bourse, c'est souvent parce que cette information ne les intéresse pas, mais aussi parce qu'ils ne sont pas en mesure de lui donner une signification précise. Comme l'écrit justement Bellon [2002], "l'accès à l'information est conditionné par la capacité à la "lire". La lecture ne se limite pas à une traduction littérale, mais comprend celle de déceler intellectuellement et concrètement les opportunités susceptibles de se nicher derrière une information particulière" (p. 64).

Pour être effectivement perçue, une information doit donc être en mesure de rentrer dans les schémas mentaux de ceux qui sont chargés de la lire. Pour donner sens aux stimuli qui parviennent à leur attention, ils créent des schémas organisateurs (Walsh [1995]). Ces schémas distinguent certains stimuli qui sont considérés comme plus importants que d'autres et leur confèrent une signification. Plus concrètement, en reprenant la terminologie de Huff et Huff [2000], un schéma est constitué de variables (concepts) et de relations entre les variables (règles) relatives à des objets ou à des situations. Par exemple, la perception visuelle simultanée de quatre pieds, d'un dossier et de deux accoudoirs conduit à activer la règle "fauteuil". Chaque variable est associée à une valeur par défaut qui sert de référence pour l'évaluation des données d'expérience. La valeur par défaut d'un pied de fauteuil est un élément en bois ou en métal, de forme conique, mesurant une dizaine de centimètres... De même, les relations entre les variables sont définies dans une configuration par défaut qui sert de prototype en référence duquel les stimuli sont évalués et interprétés. Les schémas organisateurs d'un individu sont liés à sa personnalité, à son histoire, à son milieu social... mais aussi à la répétition d'expériences similaires (on est d'autant plus enclin à reconnaître un fauteuil qu'on en a déjà beaucoup vus). Dans une entreprise, à

ces facteurs individuels s'ajoute une dimension collective qui est contenue dans la culture d'entreprise, qui offre des représentations partagées et qui, pour partie au moins, se trouve inscrite dans les routines organisationnelles. Là encore, l'expérience de l'entreprise, l'histoire de ses succès et de ses échecs, jouent un rôle important.

Une information qui n'entre *a priori* dans aucun schéma organisateur risque de se trouver purement et simplement ignorée en raison de la difficulté à lui donner une signification. L'acquisition d'informations est donc biaisée en faveur de celles qui confortent les schémas en vigueur. Autrement dit, l'étendue de la collecte d'information (en termes de diversité) est dépendante des systèmes de représentation et des compétences en place dans l'entreprise. On retrouve ici la notion de "capacité d'absorption" de Cohen et Levinthal [1991]⁵.

1.1.2 La phase de sélection

La "sélection" est menée sur la base des informations effectivement "lues" par le système d'information. Elle s'opère en fonction de l'intérêt présumé des informations pour la prise de décision opérationnelle ou stratégique dans l'entreprise. Ce processus de réduction de la masse considérable d'informations que les capteurs de l'entreprise sont susceptibles d'avoir rassemblée est indispensable dans le but de ménager la capacité d'attention des preneurs de décision en favorisant la concentration de celle-ci sur les informations considérées comme étant les plus riches de sens et d'implications⁶. Plus directement encore que dans la phase de lecture, les croyances, modèles de pensée, visions du monde..., qui structurent et fédèrent les schémas organisateurs, jouent un rôle capital dans la définition des critères de sélection, de même que les routines qui organisent le fonctionnement du système d'information et qui découlent pour partie des objectifs qui lui sont assignés par la direction.

Au vu de la manière dont s'opèrent les phases de lecture et de sélection, le comportement de la firme vis-à-vis de l'information ressemble à bien des égards à celui de l'ivrogne qui recherche ses clés sous le réverbère parce que c'est là qu'il y a le plus de lumière. L'entreprise recherche de l'information là où elle a l'habitude d'en chercher, et elle privilégie les informations qu'elle est mesurée de comprendre et

⁵ "Une firme peut se montrer sourde à de nouveaux développements dans des domaines dans lesquels elle n'a pas investi si ses capacités de mise à niveau sont faibles. Ainsi, les firmes peuvent ne pas prendre conscience de l'intérêt qu'elles auraient à développer leur capacité d'absorption pour une raison uniquement liée à son évaluation : les firmes doivent déjà disposer d'une certaine capacité d'absorption pour être capable de l'évaluer correctement" (Cohen et Levinthal [1991], p.138).

⁶ Dans l'un de ses derniers écrits, H. Simon souligne, alors que les TIC rendent l'information pléthorique, l'importance de ménager la capacité d'attention des décideurs en organisant la transmission parcimonieuse et pertinente de l'information au sein de la structure (Simon [2002]).

d'intégrer à ses représentations du monde. On comprend comment ce type de comportement peut entraver les stratégies d'adaptation. Le système d'information de l'entreprise risque tout simplement de ne pas se trouver au contact, ou de ne pas prêter attention, ou encore de ne pas sélectionner, des informations qui émettent des signaux faibles sur des changements radicaux de son environnement. La prise de conscience de la nécessité d'engager des stratégies d'adaptation peut s'en trouver retardée.

1.1.3 La phase de codage

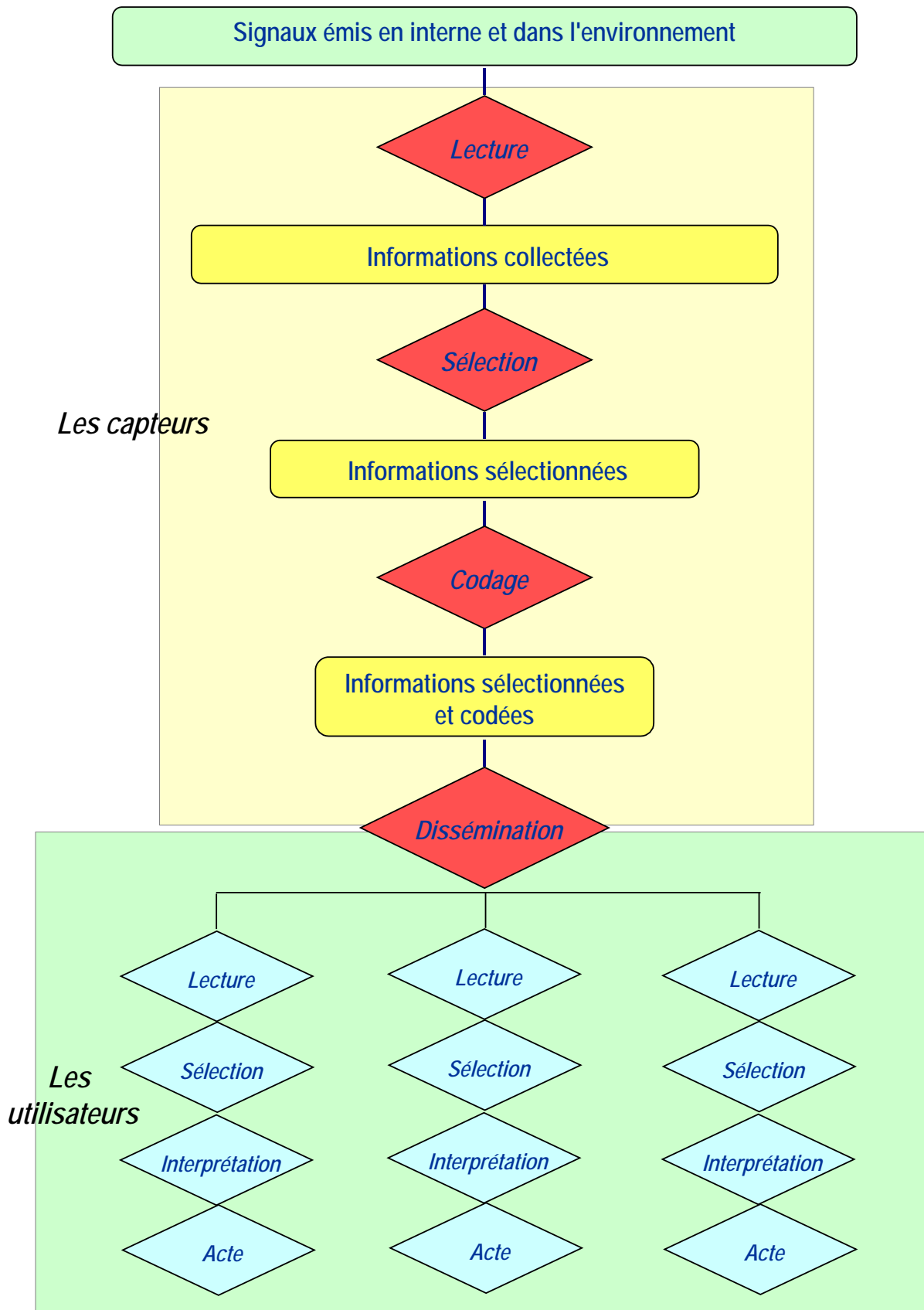
La mutualisation des informations recueillies suppose une phase de codage. Le codage va ainsi permettre la transmission des informations sélectionnées vers ceux qui sont susceptibles de lui donner du sens pour l'action. Ce codage peut être extrêmement rudimentaire (circulation d'une photocopie ou d'un fichier attaché par e-mail) ou recourir à des techniques complexes. Un codage avancé vise une certaine standardisation du format des informations afin d'en faciliter le stockage, la circulation, le traitement, la comparaison... Il permet aussi la reformulation de l'information dans le langage de l'entreprise, pour réduire l'ambiguïté du message et se prémunir contre le risque d'interprétations divergentes d'une même information par ses différents récepteurs. Le codage contribue ainsi à passer de la représentation individuelle de celui qui a capté l'information à une représentation partagée (passage très important dans les entreprises où le système d'information est décentralisé et fait intervenir une grande variété de capteurs). Cette phase de codage est plus ou moins importante selon le contenu des procédures en vigueur dans l'entreprise. Les dispositifs de "knowledge management" lui accordent une grande importance. Pour Prax [2000, p. 63], le succès d'un système de capitalisation des informations et des savoirs passe par le respect des critères de repérage (savoir que cela existe et où cela se trouve), de facilité et de lisibilité (accès facile et convivial à l'outil), et enfin de pertinence et d'exhaustivité (garantie de qualité de l'information, confiance). Les procédures de codage doivent permettre la constitution de bases d'informations réunissant des items d'origines diverses, identifiés par des capteurs pouvant avoir leur langage propre, plus ou moins formalisés au moment de la captation...

Le codage n'est cependant pas une opération neutre et participe du processus d'interprétation des informations.

1.1.4 La phase de transmission

L'individu à l'origine de la capture d'une information n'est pas toujours l'utilisateur (ou tout au moins le seul utilisateur potentiel) de cette information. C'est naturellement le cas pour les services spécialisés dans la recherche d'information (services documentation, études, veille...).

Représentation simplifiée des mécanismes cognitifs associés à la prise de décision d'adaptation



Cette division du travail le long de la chaîne de traitement de l'information est certainement source d'efficacité. La collecte et la gestion de l'information ont fait l'objet du développement de techniques et d'équipements spécialisés, faisant émerger un corps de professionnels supposés disposer d'un avantage absolu dans ce type d'activité. En outre, chaque membre de l'entreprise, à la position spécifique qu'il occupe et notamment dans ses relations avec l'extérieur, a vocation à recueillir un ensemble d'informations qui va bien au-delà de ce qui est strictement nécessaire à l'exercice de la mission qui lui incombe. Il peut alors être perçu comme pertinent de mettre en place des routines permettant d'acheminer les informations ainsi recueillies vers les personnes adéquates. Cependant, comme le signalent Levinthal et March [1993], cette division du travail, qui conduit à des découpages de la chaîne de traitement de l'information entre acquisition et interprétation peut se révéler inappropriée et provoquer des pertes d'information, pertes de sens, erreurs d'aiguillage... La qualité de la mise en œuvre de la transmission est donc essentielle. On vient de voir que le codage de l'information constitue souvent un préalable à sa dissémination. La manière dont s'opère la dissémination dépend de la configuration des circuits de transmission de l'information au sein de l'entreprise. Ces circuits peuvent être formels (la formalisation des circuits de diffusion de l'information est l'une des dimensions des dispositifs de "knowledge management") ou informels (discussions de couloir entre collègues). Enfin, la qualité de la dissémination dépend également de la disposition des personnes situées aux différents niveaux des circuits de transmission à assurer la diffusion effective de l'information. Ce dernier point renvoie à la dimension politique de l'organisation, aux enjeux de pouvoir qui peuvent être associés à la rétention de l'information, à l'orientation du système d'incitation en faveur d'une culture de la transparence et de l'échange...

1.2 Le traitement de l'information par les utilisateurs

À l'issue de la phase de dissémination, tout ou partie de l'information sélectionnée et codée par le système d'information se trouve à la disposition des individus que l'organisation de l'entreprise désigne comme étant les personnes indiquées pour traiter cette information afin de nourrir le processus de décision.

De nouveau intervient le filtrage des phases de lecture et de sélection. Chacune des informations reçues par un décideur ne retient pas nécessairement son attention avec la même intensité et n'est pas évaluée avec le même degré de priorité. On retrouve dans les modalités de ce filtrage, le jeu des schémas organisateurs établis, des objectifs prioritaires... Un nouveau filtre intervient donc ici qui repose sur l'évaluation que le récipiendaire de l'information fait de l'impact potentiel de l'élément ou

l'événement révélé par cette information. Plus l'impact attendu est fort, plus le récipiendaire de l'information est enclin à réagir par la sélection d'une action en réponse. La définition d'une action en réponse dépend de la manière dont est interprétée l'information⁷. Une même information peut déboucher sur une multitude d'interprétations. Même des informations très codifiées, comme le sont les indicateurs comptables permettant de mesurer les performances de l'entreprise, comportent une ambiguïté interprétative considérable, en particulier lorsqu'il s'agit de déterminer les causes sous-jacentes⁸. La marge d'interprétation est sans doute encore plus étendue lorsqu'il s'agit de déceler les opportunités associées à une nouvelle technologie ou les menaces liées à un événement géopolitique.

Cette phase d'interprétation fait jouer un rôle central aux schémas organisateurs, lesquels reposent lourdement sur les compétences et l'expérience de l'individu. Une information révélant un changement est d'abord interprétée à partir des schémas établis vis-à-vis desquels elle se révèle plus ou moins compatible. Elle l'est totalement lorsqu'elle consiste dans une nouvelle valeur pour une variable constitutive d'un schéma, à l'intérieur d'une plage resserrée autour de la valeur par défaut. L'information conduit alors à réagir par l'adoption de l'action pré-programmée pour ce genre de circonstance par les routines organisationnelles en place. Par exemple, pour un acheteur dans une entreprise de distribution, une information révélant la diminution des ventes d'un certain produit conduit à diminuer le niveau des commandes pour ajuster le niveau des stocks. A un niveau plus stratégique, telle enseigne d'hypermarchés réagit au recul de sa part de marché en renforçant sa politique de prix bas. Cette décision s'appuie sur la persistance d'une vision d'un régime de concurrence sectoriel orienté sur les prix, vision qui s'appuie sur des années d'expérience du marché qui ont conforté la croyance selon laquelle tout dérapage sur le front des prix est immédiatement sanctionné par un recul de la part de marché. L'information de baisse de la part de marché n'est pas mise en relation avec d'autres informations, par exemple les changements de comportements de consommation, et n'est pas interprétée de manière plus "révolutionnaire" comme manifestant le besoin de faire évoluer le concept commercial sur lequel s'est fondé le développement de l'enseigne.

La nouvelle information peut revêtir un caractère plus inhabituel et se montrer non directement interprétable à partir des schémas mentaux existants (par exemple, perception d'un fauteuil ne comportant qu'un accoudoir). La réaction de l'acteur à cette dissonance cognitive peut emprunter deux

⁷ Un premier processus d'interprétation intervient nécessairement durant les phases de lecture et de sélection, dans la mesure où donner du sens à une information est indispensable pour qu'elle puisse entrer dans la zone d'attention et faire l'objet de l'évaluation qui conduira à sa sélection ou à son rejet. Le processus d'interprétation associé à la phase de traitement est plus profond, car il doit décider de la place à accorder à l'information en question dans le processus de décision.

⁸ Amburgey et al. [1993].

voies différentes (Rumelhart [1980], Huff et Huff [2000]). La première, la plus courante parce que favorisant le *statu quo*, est celle de "l'augmentation". Elle consiste à minimiser la dissonance afin de faire entrer l'information dans les schémas de pensée en place (on s'appuiera sur le fait que l'objet est bien constitué d'un dossier et de quatre pieds pour inférer qu'il s'agit d'un fauteuil en dépit du fait qu'il ne comporte qu'un accoudoir). C'est la perception qui se trouve adaptée au cadre de pensée. La deuxième, plus profonde donc plus déstabilisante, est "l'ajustement"⁹. L'ajustement consiste à modifier le contenu des schémas mentaux sous l'effet de l'information incompatible, et constitue le point de départ d'un apprentissage en "simple boucle"¹⁰. L'ajustement peut être superficiel lorsque le schéma n'est pas remis en cause mais fait l'objet de la redéfinition de la valeur par défaut de certaines variables, de l'extension de la plage de variation tolérable, voire l'aménagement de certaines règles (souvent, dans le sens d'un élargissement) définissant les relations entre les variables (oui, il peut exister des fauteuils ne comportant qu'un accoudoir). Dans l'exemple précédent de la chaîne d'hypermarchés qui voit reculer ses parts de marché, les responsables prennent conscience de ce que les attentes des consommateurs ont évolué en faveur de plus de service, mais sans remettre en cause les fondements de l'hypermarché et le caractère déterminant d'une politique de prix bas. Il est alors simplement décidé d'améliorer le confort d'achat dans les magasins par une nouvelle organisation des rayons et la réduction du temps d'attente aux caisses. La réaction par l'ajustement peut conduire à une sous-estimation de l'adaptation nécessaire, conduire à une interprétation erronée de l'information par l'adoption d'une réponse à partir du registre d'actions inscrit dans les routines actuelles de l'entreprise. Plus l'ajustement est significatif, plus les fondements des schémas mentaux sont ébranlés et susceptibles d'entrer en crise ouverte et d'être remplacés par de nouveaux schémas.

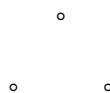
Enfin, le degré d'incompatibilité entre la nouvelle information et les schémas mentaux en vigueur peut être tel qu'elle remet en question la pertinence même des schémas mentaux. De nouveaux schémas mentaux doivent être élaborés afin de pouvoir intégrer la nouvelle information (la catégorie "méridienne" est créée pour rendre compte des objets ayant une certaine ressemblance avec les fauteuils mais ne comportant qu'un accoudoir). Les acteurs doivent alors être capables de "désapprendre", c'est-à-dire de ne plus croire avec confiance que les objectifs poursuivis peuvent être atteints par des actions basées sur les croyances acquises concernant les relations entre les actions et les conséquences (Mezias et al.

⁹ Les notions d'augmentation et d'ajustement sont proches de celles d'assimilation et d'accommodation de la théorie piagétienne du développement de l'enfant.

¹⁰ Pour Argyris et Schön [1978], l'apprentissage en simple boucle correspond à un processus de détection et de correction d'erreurs qui ne remet pas en cause les fondements de sa stratégie et de ses modes d'organisation. Il est opposé à l'apprentissage en double boucle qui intervient "lorsque l'erreur est détectée et corrigée d'une manière qui implique la modification des normes, des politiques et des objectifs de l'organisation" (p. 3).

[2001]). Ce renouvellement des schémas mentaux participe de ce qu'Agyris et Schon nomment un apprentissage en double boucle. Il s'agit en général d'un processus long, difficile et incertain, qui ouvre la voie à la transformation des routines organisationnelles qui permettra peut-être la mise en place de comportements différents. Dans notre exemple, les responsables du groupe d'hypermarchés finissent par comprendre que le ralentissement de leur croissance est un symptôme de l'épuisement du concept hypermarché face à l'évolution des comportements de consommation et l'apparition de nouvelles formes innovantes de commerce. La construction d'un nouveau schéma de pensée relatif à l'adaptation concepts commerciaux / comportements de consommation ouvre la voie à une réflexion stratégique sur des aménagements profonds de la formule hypers, voire sur l'élaboration de nouveaux concepts commerciaux.

De nombreux spécialistes¹¹ estiment que les mauvais résultats d'une entreprise sont d'abord interprétés, non pas comme le symptôme d'une stratégie incorrecte (ce qui remettrait nécessairement en cause un certain nombre de schémas organisateurs puis des modes de fonctionnement interne), mais comme une indication de ce que la stratégie n'a pas été menée assez vigoureusement. La persistance d'une dissonance entre une information et les schémas organisateurs actifs (se traduisant, par exemple, par la persistance de performances insatisfaisantes en dépit des "adaptations" entreprises) accroît les chances de vaincre l'inertie des processus cognitifs et de faire passer la firme d'un apprentissage en simple boucle à un apprentissage en double boucle.



Au terme de cette présentation du processus qui relie l'information à la prise de décision stratégique, il est possible de récapituler l'ensemble des facteurs susceptibles de bloquer le cheminement des informations pertinentes jusqu'aux centres de décision ou de conduire à la définition d'axes d'adaptation non pertinents par rapport à la situation objective de la firme et de son environnement.

1. Tout d'abord, l'information peut purement et simplement ne pas avoir été perçue par l'entreprise.
2. Ensuite, elle peut avoir été perçue, mais se perdre au cours de la phase de sélection ou durant le processus de dissémination (elle ne parvient pas à la bonne personne).

¹¹ Par exemple, Levitt et March [1988], Johnson [1988] et Garud et Van de Vel [1992].

3. Enfin, elle peut être mal interprétée par ceux qui sont susceptibles d'en faire l'input d'un processus de prise de décision, car interprétée à l'aide de schémas organisateurs inadéquats et débouchant sur des actions fondées sur les routines existantes.

Les embûches sont donc nombreuses avant que l'entreprise prenne conscience de la nécessité d'engager un effort d'adaptation impliquant la transformation de ses compétences. Le processus qui mène ensuite à l'identification des axes d'adaptation pertinents est tout aussi complexe et hasardeux. Les responsables de la définition de la stratégie de l'entreprise prennent leurs décisions sur la base d'un ensemble d'informations susceptible d'avoir été plusieurs fois filtré, sélectionné, plus ou moins profondément interprété, reformulé, codé... La perception de l'environnement que les décideurs vont tirer des informations qui leur parviennent est incomplète, ambiguë, et empreinte de nombreux facteurs de subjectivité liés à l'action de ceux, en interne, qui ont contribué à la capture, à la sélection et à la circulation de cette information. Dans ce contexte informationnel, les décideurs vont devoir exprimer des "jugements" relatifs à la signification de cette information, en particulier lorsqu'elle renvoie à l'incertitude associée à l'évolution possible de l'environnement. De manière encore plus créative, les décideurs s'appuient sur cette base d'informations – mais aussi sur un ensemble de croyances, de visions du monde préalables, de compréhension subjective – pour imaginer des alternatives, forger une "vision" sur laquelle s'appuie la prise de décision stratégique (Witt [1996]). Cette vision est à la base de la formation et de la mise à jour de schémas organisateurs de niveau très général, qui marquent de leur empreinte les routines organisationnelles, et influencent les représentations des chacun des membres de l'entreprise.

Chaque firme, à l'intérieur d'un secteur, souffre de facteurs d'inertie cognitive qui lui sont propres. Ils résultent des spécificités de son organisation interne, notamment pour ce qui est des caractéristiques du système d'information et du degré d'ossification des routines organisationnelles et, au-delà, de la culture d'entreprise. Les entreprises qui ont longtemps connu le succès sont particulièrement exposées à ce risque d'inertie cognitive (Nystrom et Starbuck [1984], Prahalad et Bettis [1986]), car il leur est difficile de remettre en cause des visions du monde sur lesquelles s'est fondée leur réussite. Ces entreprises peuvent prendre beaucoup de retard dans la prise de conscience de l'occurrence de changements importants dans leur environnement (nouvelles opportunités technologiques, modification de la composition de l'arène concurrentielle, évolution des attentes des clients...) et de la nécessité d'y répondre par une adaptation des stratégies sur lesquelles a reposé jusque-là leur compétitivité. Hambrick et al. [1993] ont mis en évidence qu'une perception positive des performances de la firme par les cadres dirigeants exerce une influence favorable sur le penchant à préserver le *statu quo*

stratégique. La même étude révèle que l'inertie des stratégies est aussi influencée par l'ancienneté du PDG dans la firme (également observé par Miller [1991]) et, plus encore, dans le secteur d'activité.

Ces résultats soulignent l'importance pour l'adaptation d'avoir au sommet des dirigeants dotés d'une grande diversité de schémas organisateurs résultant de compétences et d'expériences diversifiées. Chacun connaît les difficultés rencontrées par IBM, dont la vision de l'informatique était enfermée dans celle des réseaux centralisés, à prendre conscience des enjeux du marché naissant de la micro-informatique. Fransman [1994] rappelle que, en 1984 et alors que les tendances en matière d'amélioration des performances des microprocesseurs et de substitution des ordinateurs personnels et des stations aux gros systèmes étaient largement connues, la direction rendait publiques des prévisions très optimistes de croissance à moyen terme de son activité gros systèmes. Comme le souligne Fransman, l'"erreur" d'IBM ne peut s'expliquer par la défaillance de son système d'information – les informations révélant les tendances en question étaient très largement diffusées et le leader des technologies de l'information ne pouvait pas ne pas les connaître. Ce qui est en cause, c'est l'inertie de la "vision" du marché informatique, entretenue par des années de domination du secteur précisément fondée sur l'exploitation de la technologie remise en cause. L'étude par Huff et Huff [2000] de la manière dont un certain nombre d'entreprises américaines de l'industrie pharmaceutique ont réagi à une transformation importante du cadre réglementaire sectoriel intervenue en 1962 apporte un éclairage empirique intéressant sur la façon dont les processus cognitifs dont il a été question au cours de cette section peuvent être à l'origine d'une diversité des temps de réaction à un choc exogène partagé de la part d'entreprises d'un même secteur. Les auteurs montrent que si les firmes les plus réactives ne se distinguent pas par une plus grande attention accordée aux changements réglementaires, elles associent à ces changements un impact sur leurs performances qui est plus important. La perception d'une information serait ainsi moins déterminante que l'interprétation qui en est faite, même s'il va de soi que l'interprétation suppose une perception préalable. Les auteurs montrent également que l'engagement dans le changement stratégique n'intervient que lorsque plusieurs stimuli convergent pour souligner la nécessité d'une adaptation.

Pour finir, signalons que la culture microcosmique que l'on rencontre dans de nombreux secteurs, qui se forme et circule par des voies aussi variées que les filières de formation, la presse professionnelle, l'influence d'une firme leader¹²..., peut provoquer la formation de schémas organisateurs largement partagés par les firmes d'un même secteur et introduire un même biais dans la perception et l'interprétation des informations susceptibles de guider les stratégies d'adaptation. Ainsi, la myopie et

¹² Voir Moati [1991, 1996].

l'erreur de diagnostic due à l'inertie cognitive peuvent marquer la trajectoire d'ensemble d'un secteur. Par exemple, c'est l'horlogerie franco-suisse dans son ensemble qui, dans les années 70, n'a pas su percevoir les menaces et opportunités associées à la technologie du quartz. À l'échelle intra-sectorielle, le mimétisme stratégique peut conduire des entreprises à adopter des stratégies d'adaptation ne répondant pas de manière pertinente à la spécificité de leur situation. Ne parlons pas d'une pratique superficielle du benchmarking consistant à tenter de transposer les facteurs que l'on associe au succès d'une entreprise modèle, exerçant souvent dans un autre secteur...

2. LES FREINS ECONOMIQUES, COMMERCIAUX ET FINANCIERS A L'ADAPTATION

La décision d'engager une stratégie d'adaptation peut se trouver contrariée par l'existence d'obstacles objectifs tenant au coût d'opportunité de la stratégie, aux risques commerciaux auxquels elle expose l'entreprise, et par la difficulté d'accéder au financement nécessaire.

2.1 Les freins économiques

Il existe des situations où l'entreprise, pourtant consciente de l'opportunité ou de la nécessité d'engager un changement stratégique, décide de privilégier le *statu quo* en raison de l'évaluation défavorable qui est faite des coûts de changement.

Ces coûts de changement renvoient à la perte de valeur que le changement ferait subir à certains actifs. On pense en premier lieu aux équipements productifs coûteux, non encore totalement amortis, dont les fonctionnalités sont très étroitement associées aux options stratégiques actuelles de l'entreprise et qui ne seraient pas redéployables dans les nouvelles orientations que pourrait emprunter l'entreprise. S'agissant d'actifs spécifiques, il n'existe pas de marchés d'occasion permettant leur liquidation. L'entreprise calcule qu'il est alors préférable de renoncer au changement stratégique (ou de le retarder), plutôt que d'enregistrer immédiatement une perte en capital.

Ce type d'argument aide à comprendre le délai avec lequel de nombreux distributeurs "briques et mortier" ont réagi à l'apparition du commerce électronique. L'ouverture d'un site de vente en ligne comporte le risque évident de détourner une partie de la clientèle qui fréquentait jusque-là les magasins, menaçant l'équilibre d'exploitation d'un certain nombre d'entre eux. On est ici face à un

exemple de risque de "cannibalisation" qui constitue une entrave classique aux stratégies de diversification ou de renouvellement rapide des gammes de produits.

Cet argument peut être étendu à toutes les formes d'investissements irrécupérables non redéployables dans la nouvelle stratégie : des qualifications spécifiques du travail (qui renvoient également au problème de l'inertie des compétences), des actifs complémentaires qui perdraient leur raison d'être...

Il s'applique enfin aux investissements engagés dans l'innovation et la commercialisation de nouveaux produits. Plus ces investissements sont lourds, plus le retour sur investissement risque d'être long. Le souci de rentabilité peut alors conduire l'entreprise à ralentir la fréquence de renouvellement de ses gammes de produits par rapport à ce qui serait vraisemblablement souhaitable sur un strict plan commercial et concurrentiel. De même, l'investissement dans la formation de compétences dans une technologie donnée tend à favoriser les comportements "d'exploitation" permettant de rentabiliser l'investissement et de tirer profit de l'avantage technologique qui éventuellement en est issu, au détriment de "l'exploration" de voies technologiques alternatives. La marge d'adaptation de l'entreprise peut ainsi se trouver enfermée dans des options d'ores et déjà dominées.

A un niveau général, une entreprise qui domine son marché peut refuser d'engager un changement stratégique pour répondre à la mutation de son environnement afin de ne pas risquer de perdre ce sur quoi se fonde sa position concurrentielle. Ce type d'attitude s'accompagne en général d'efforts pour tenter de contrarier, de ralentir ou d'infléchir le sens de l'évolution de l'environnement par l'engagement de stratégies de contrôle (Moati [2001]). Ainsi, la réaction trop tardive des leaders franco-suisse de l'industrie horlogère à la découverte du quartz n'est pas seulement due à une mauvaise évaluation de la portée de cette découverte. Elle s'explique aussi par la préférence pour l'exploitation de la rente que leur assurait leur position dominante face à la nécessaire remise en cause de leur organisation, de leur outils de production, de leur approche de marché... qu'aurait nécessairement accompagné le basculement dans le nouveau paradigme technologique¹³. Comme le révèle cet exemple – mais aussi celui d'IBM face à la micro-informatique – le risque d'inertie économique est donc aussi une fonction croissante de la quantité (et de la valeur) des actifs complémentaires qui se trouvent remis en cause par les stratégies d'adaptation envisagées.

¹³ Voir Perrin [1993].

2.2 Les freins commerciaux

Le positionnement commercial de l'entreprise et la nature des relations qu'elle noue avec ses clients peuvent limiter le champ de ses stratégies d'adaptation.

L'image commerciale d'une entreprise est la résultante des choix stratégiques antérieurs, des investissements réalisés dans la communication, de l'évaluation portée sur les prestations de l'entreprise par ses clients, de réussites passées spectaculaires ou d'échecs retentissants qui ont marqué la mémoire des acteurs du marché. Cette image est un ensemble compact de représentations, d'attentes et d'attitudes de la part des clients effectifs ou potentiels à l'égard de l'offre de l'entreprise.

La bonne image commerciale dont bénéficient souvent les leaders d'un marché est à la fois génératrice de rentes et de leviers de stratégies d'adaptation. Par exemple, Robinson et Fornell [1985] ont mis en évidence, à partir des données de la base américaine PIMS, l'influence très significative sur le niveau de la part de marché d'avoir été un pionnier sur le marché, et ce même très longtemps après le lancement du produit et en dépit d'un prix très souvent supérieur à celui des concurrents (voir le cas des médicaments génériques). Cet avantage en termes d'image, outre qu'il renforce les moyens de financer les stratégies d'adaptation, peut faciliter des stratégies d'innovations produits (*a priori* favorable de la part des utilisateurs) ou de diversification (Wernerfelt et Sappington [1985]).

Ces arguments ont leur revers. En premier lieu, si les entreprises à forte image semblent disposer d'une marge de manœuvre supplémentaire dans la mise en œuvre de stratégies d'adaptation, c'est souvent au prix d'une réduction de celle de leurs concurrents à moindre image. Les challengers d'entreprises à forte image auront bien souvent des difficultés à s'imposer sur le marché et à faire prévaloir leur vision du produit, du service... En second lieu, une entreprise qui bénéficie d'une forte image peut également devenir prisonnière de celle-ci et se trouver condamnée à rester rivée à un certain type de positionnement stratégique qu'il serait pourtant opportun de faire évoluer. En effet, un changement de positionnement stratégique peut conduire l'entreprise trop loin du territoire de légitimité que lui offre son image ; elle se voit ainsi privée d'un avantage concurrentiel majeur, et court même le risque de brouiller son image et de dévaloriser cet actif immatériel. C'est ce risque qui peut contraindre une entreprise à rester confinée sur le segment de haut de gamme, sur des circuits de distribution sélective, sur une cible de clientèle spécifique... et faire obstacle à des stratégies d'adaptation qui impliqueraient un élargissement de l'aire de marché couverte. La solution (en particulier sur les marchés de biens de consommation) peut alors passer par la création de marques spécifiques (ou, éventuellement, de sous-marques). L'inconvénient est bien sûr de faire perdre à l'entreprise tout l'avantage concurrentiel (ou une partie seulement dans le cas de sous-marques) qui découle de son image de marque et de l'obliger à

engager les investissements nécessaires à la création d'une nouvelle légitimité sur le nouveau segment de marché abordé.

Plus grave est la situation d'une entreprise qui se trouve prisonnière d'une mauvaise image. Celle-ci, qui peut d'ailleurs être à la source des mauvais résultats à la base de la velléité d'adaptation, est de nature à nuire à la crédibilité d'actions engagées en vue d'améliorer la qualité objective de l'offre de l'entreprise. Kapferer [1989] évoque le cas de Nescafé qui, dans les années 80, souffrait encore de l'image très négative que des consommateurs s'étaient faite du produit dans les années 60 et qu'ils avaient conservée, bien qu'ayant cessé d'en consommer. Les enseignes de magasins populaires (Monoprix, Prisunic) ont considérablement souffert depuis les années 70 du développement des supers et des hypermarchés. Elles ont finalement (en tout cas, celles qui ont survécu...) compris que leur salut passerait par la mise en valeur des éléments de différenciation face à la grande distribution, en particulier une localisation urbaine susceptible de soutenir un positionnement stratégique fondé sur un service de proximité adapté à une clientèle urbaine, active, aisée et sensible à la convivialité d'un concept commercial à dimension humaine. La route a cependant été longue de la définition de la stratégie d'adaptation à l'enregistrement d'une inversion de tendance sur le plan des résultats, notamment en raison de la rémanence de l'image commerciale de ces enseignes (offre bas de gamme, aménagement "cheap", clientèle populaire...) répulsive vis-à-vis de la nouvelle cible de clientèle.

Plus fondamentalement peut-être, le positionnement commercial de l'entreprise, c'est-à-dire la cible qu'elle s'est donnée et le système d'offre qu'elle a conçu pour elle peuvent constituer des obstacles à certains axes d'adaptation. Rosenbloom et Christensen [1994] soutiennent que les cas d'échec de firmes en place à suivre une rupture technologique ne s'explique pas seulement par les rigidités organisationnelles ou l'incapacité à acquérir de nouvelles compétences. En s'appuyant sur l'analyse de l'histoire de l'industrie du disque dur, ils montrent qu'il peut s'agir de situations d'enfermement dans "un système d'usage" (ou système d'offre), c'est-à-dire un ensemble de produits concourant à la satisfaction d'un certain type de besoins. L'innovation radicale apportée par un nouvel entrant peut se révéler peu adaptée au besoin du système d'usage dominant et conduire l'entrant à se positionner sur d'autres systèmes d'usage ou à en créer un. Les firmes en place s'intéressent peu à une innovation qui apporte peu de valeur à leurs clients et continuent de suivre leur trajectoire technologique selon les questions prioritaires à résoudre. Lorsque le nouveau système d'offre se révèle porteur, au point de remettre en cause celui où se situent les firmes en place, ces dernières ont pris trop de retard pour se redéployer vers la nouvelle technologie.

2.3 La contrainte financière

Les stratégies d'adaptation, quelles qu'elles soient, sont coûteuses. Elles supposent le plus souvent l'engagement de dépenses en vue de l'acquisition de nouvelles ressources. Même lorsque l'adaptation repose principalement sur le changement organisationnel, le processus de changement en lui-même fait naître un coût d'opportunité associé au détournement de certaines ressources de leur usage opérationnel (réflexion stratégique, évaluation, négociation, tâtonnement...). Les nouvelles stratégies issues des efforts d'adaptation ont un temps de gestation plus ou moins long, et l'efficacité de leur mise en œuvre est soumise à des effets d'apprentissage. La réussite des stratégies d'adaptation suppose donc que les entreprises disposent de la marge de manœuvre financière nécessaire pour financer l'effort d'adaptation et leur permettre d'attendre un retour sur investissement dont le délai peut s'avérer problématique pour des entreprises qui s'engagent dans la voie de l'adaptation en réaction à des performances défavorables.

Il convient donc d'apprécier l'intensité de la contrainte financière à laquelle sont soumises les entreprises lors de la mise en œuvre de leurs stratégies d'adaptation, afin d'identifier d'éventuels obstacles à la réussite de ces stratégies. On sait, par exemple, que la contrainte financière vient limiter le niveau de l'effort d'investissement des entreprises (Malécot et Hamon [1986], Fazzari et al. [1988]).

Schématiquement, les entreprises disposent de trois modes de financement de leurs stratégies d'adaptation :

- l'autofinancement ;
- le crédit ;
- l'augmentation de capital.

Il est admis que l'ordre dans lequel ces modes de financement viennent d'être présentés correspond à la hiérarchie des préférences déclarée en général par les entreprises.

2.3.1 L'autofinancement

L'autofinancement est le mode de financement le plus discrétionnaire : la direction de l'entreprise n'a pas à convaincre d'acteurs extérieurs, pas d'information stratégique à divulguer, pas de charges financières à prévoir, pas de nouveaux actionnaires à rémunérer... L'autofinancement de l'effort d'adaptation suppose cependant que deux conditions soient réunies.

Il convient bien sûr, tout d'abord, que l'entreprise ait réussi à dégager une capacité d'autofinancement. Il faut ensuite que cette capacité d'autofinancement soit effectivement mobilisable pour le financement des stratégies d'adaptation.

La capacité d'autofinancement (assimilable dans une très large mesure à la notion anglo-saxonne de cash-flow) est la résultante de la confrontation de l'ensemble des produits susceptibles de donner lieu à encaissement et l'ensemble des charges susceptibles de donner lieu à décaissement. Elle correspond donc au surplus monétaire issu de l'activité d'ensemble de l'entreprise (exploitation et hors exploitation). En simplifiant considérablement, la capacité d'autofinancement est la somme du résultat net et de l'ensemble des dotations aux amortissements et provisions¹⁴, lesquelles rappelons-le sont bien considérées fiscalement comme une charge mais n'entraînent aucun décaissement. La capacité d'autofinancement d'une entreprise est donc directement liée à sa rentabilité.

Pour évaluer l'ampleur de cette marge de manœuvre dont dispose l'entreprise, il est courant de rapporter la capacité d'autofinancement à un indicateur d'activité :

Capacité d'autofinancement / Chiffre d'affaires

Capacité d'autofinancement / Valeur ajoutée

Le rapprochement de la capacité d'autofinancement et des dépenses d'investissement permet d'évaluer le degré d'autonomie des entreprises dans leur politique d'investissement ou, au contraire, leur degré de dépendance à l'égard des financements extérieurs.

Capacité d'autofinancement / investissement

L'interprétation de cet indicateur appelle quelques mises en garde. Lorsqu'il est inférieur à 1, l'entreprise (ou les entreprises du secteur, lorsque le ratio est calculé à l'échelle sectorielle) ne dégage pas suffisamment de liquidités pour couvrir sa politique d'investissement et est obligée de recourir à des financements extérieurs. Un ratio supérieur à 1 n'implique cependant pas nécessairement une situation

¹⁴ De manière plus précise (mais toujours en simplifiant un peu !), la capacité d'autofinancement (CAF) peut se calculer des deux manières suivantes :

- à partir du résultat net : CAF = Résultat net - plus-values sur cessions d'immobilisations + moins-values sur cessions d'immobilisations - quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et aux provisions - reprises sur provisions.
- partir de l'excédent brut d'exploitation : CAF = Excédent brut d'exploitation + autres produits d'exploitation - autres charges d'exploitation + produits financiers - charges financières + produits exceptionnels - charges exceptionnelles - participation - impôts sur les bénéfices.

d'autonomie financière. Une valeur rassurante du ratio peut en effet dissimuler le fait que l'entreprise a dû rationner ses investissements pour en limiter le montant à celui de sa capacité de financement interne. Dans ce cas, la contrainte financière s'exprime d'ores et déjà par un niveau d'investissement inférieur aux besoins réels de l'entreprise. Enfin, l'investissement pris en compte ici est l'investissement corporel (équipements productifs, bâtiments, matériel de transport...) et ne prend pas en compte les autres catégories d'investissements qui peuvent se trouver associés à la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation (investissements immatériels, acquisition d'entreprises...).

En outre, la marge de manœuvre financière de l'entreprise ne s'étend pas nécessairement à la totalité de sa capacité d'autofinancement. En effet, le flux monétaire réellement disponible pour l'autofinancement est déterminé après déduction des dividendes distribués aux actionnaires. Sur le plan comptable, on distingue ainsi la capacité d'autofinancement¹⁵ (qui est le montant plafond que l'entreprise peut consacrer à l'autofinancement) de l'autofinancement (qui est la somme effectivement consacrée à l'autofinancement), le second étant obtenu par soustraction du montant des dividendes de la première. Le partage de la capacité d'autofinancement entre dividendes et autofinancement dépend des actionnaires. Dans la perspective du financement de stratégies d'adaptation, il dépendra notamment de leur préférence pour le présent et de la capacité de conviction de l'équipe dirigeante de la pertinence des investissements requis par l'effort d'adaptation. La nature des relations entre actionnaires et dirigeants de l'entreprise est donc susceptible de limiter la marge de manœuvre pour le financement des stratégies d'adaptation. Il importe donc de s'intéresser à la composition de l'actionnariat des entreprises du secteur étudié et à la rationalité qui guide leurs comportements (et notamment s'ils recherchent plutôt la valorisation de leur capital ou un flux important de dividendes).

Enfin, l'entreprise peut accroître sa capacité à s'autofinancer en procédant à la liquidation d'actifs jugés peu stratégiques : cession d'une activité secondaire, d'un patrimoine immobilier, de marques ou de brevets... Par exemple, c'est en grande partie afin d'être en mesure de poursuivre une stratégie d'internationalisation rapide menacée par un endettement excessif (les dettes s'élevaient à 120% des fonds propres) que Carrefour a procédé en 2001 à la cession de sa filiale Immobilière-Carrefour, propriétaire et gestionnaire de la plupart des galeries marchandes attenantes aux hypermarchés du groupe.

¹⁵ Ou marge brute d'autofinancement.

2.3.2 L'endettement

Lorsque les besoins d'investissement dépassent la capacité d'autofinancement (soit que le volume de celle-ci souffre d'une faible rentabilité, soit que le besoin de financement soit très important), l'entreprise peut recourir à l'emprunt. Mulkay et Sassenou [1995], à partir de données financières sur un échantillon d'un millier de PME françaises, ont clairement montré que la part de l'autofinancement diminue au fur et à mesure que le taux d'investissement augmente, au profit de l'endettement.

L'entreprise peut émettre ses propres titres (en particulier sur le marché obligataire) ou bien solliciter un crédit bancaire. Les petites entreprises ont généralement beaucoup de difficultés à accéder au marché obligataire en raison de l'asymétrie d'information entre l'emprunteur et les prêteurs potentiels. Peu d'information publique circule sur les petites entreprises, d'autant que les responsables de ces entreprises sont souvent attachés à une culture du secret. Les prêteurs auront donc beaucoup de difficultés à évaluer la véritable valeur des projets d'investissement de l'entreprise, voire à appréhender sa solvabilité et sa viabilité à moyen terme, qui reposent pour une part importante sur la personnalité et la compétence du dirigeant, variables très difficiles à apprécier dans le cadre de simples relations de marché. En outre, le faible volume d'emprunt en jeu rend peu rentable l'investissement dans l'acquisition de l'information pertinente sur l'emprunteur. Le niveau de risque auquel s'exposeraient les souscripteurs à des titres de petites entreprises serait tel qu'ils exigeraient des taux d'intérêt prohibitifs pour les emprunteurs. L'intermédiation d'une banque apparaît dans ces conditions comme un moyen de réduire sensiblement les coûts de transaction pour le financement des petites entreprises (Diamond [1991]). De fait, les données comptables révèlent que la part des banques dans l'endettement financier des entreprises est décroissante avec leur taille, les grandes ayant plus facilement un accès direct à l'emprunt sur les marchés financiers. L'acquisition de l'information pertinente sur un emprunteur constitue un coût fixe, que le recours à l'intermédiation bancaire permet de mutualiser.

Pour autant, l'intermédiation bancaire ne suffit pas à dissiper les spécificités du financement des petites entreprises sur le plan informationnel. Si l'intensité relationnelle qui lie le banquier avec ses clients entreprises – et qui s'enrichit par la récurrence de la relation – est de nature à réduire l'asymétrie d'information, le coût que représente pour les banques l'entretien de ce type de relation pour un volume d'engagement généralement très modeste, les encourage souvent à préférer le modèle de la "banque à l'acte" – qui consiste à asseoir la décision de financement sur un ensemble de critères simples et selon des procédures standardisables, par opposition au modèle de "l'engagement" qui suppose une relation de long terme et personnalisée entre la banque et l'entreprise, au cours de laquelle se révèlent

progressivement les informations peu codifiables et se tissent les relations de confiance¹⁶. Devant la difficulté à estimer correctement le risque associé à l'octroi d'un crédit, on pourrait penser que les banques se prémuniraient *ex ante* par l'application de taux d'intérêt élevés. L'examen des écarts de niveau des taux d'intérêt selon la taille de l'emprunteur révèle, effectivement, que les petites entreprises accèdent aux ressources bancaires à un coût supérieur.

Coût et écart-type par tranche de montant de crédit au 1er trimestre 1998

Montant du crédit (MF)	<100	100-300	300-500	500-2000	2000-10000	>10000
<u>Escompte</u>						
Taux moyen	8,93	8,46	1,47	6,86	5,32	4,98
Ecart-type	1,4	1,4	1,6	1,8	1,6	1,4
<u>Découvert</u>						
Taux moyen	9,99	8,71	7,36	6,74	5,22	5,08
Ecart-type	1,8	1,9	2,2	2,1	1,7	1,1
<u>Moyen et long terme</u>						
Taux moyen	6,17	6,06	6	5,69	5,21	4,72
Ecart-type	0,6	0,7	0,7	0,9	0,9	1

Source : Banque de France, cité par Nakamura [1999]

En remarquera, dans ce tableau, la faiblesse relative de l'écart-type qui révèle que les banques ont tendance à privilégier des critères simples (tels que la taille) pour l'octroi de crédits, plutôt qu'une évaluation précise de chaque entreprise et chaque projet.

La théorie économique nous enseigne cependant que l'augmentation des taux d'intérêt, lorsqu'elle devient significative, aurait pour effet pervers de provoquer une "sélection adverse" parmi les candidats au crédit car, la rentabilité espérée d'un projet d'investissement étant souvent en relation directe avec son niveau de risque, des taux d'intérêt élevés auraient pour effet de dissuader les projets d'investissement sûrs (le taux d'intérêt risque d'excéder le niveau de rentabilité escompté) et de concentrer la demande de crédits sur les projets les plus risqués¹⁷. Du côté des banques, la crainte du risque (conduisant à des taux d'intérêt élevés) aurait pour effet d'accroître le risque objectif... Dans ces conditions, il est plus rationnel pour les banques de procéder au rationnement du crédit (c'est-à-dire de ne pas servir l'ensemble des demandes de crédit au taux pratiqué), par l'application stricte de critères financiers sévères (voir plus bas) et par l'exigence de garanties collatérales de la part de l'emprunteur,

¹⁶ Voir Rivaud-Danset et Salais [1993].

¹⁷ Stiglitz et Weiss [1981].

qui conduit à limiter l'accès des petites entreprises au crédit bancaire. Le rationnement est particulièrement marqué pour le crédit à moyen et long terme, le financement de court terme (escompte ou découvert) étant en général moins risqué et mieux couvert en termes de garanties. De fait, la structure d'endettement financier des PME est nettement orientée vers les crédits à court et très court terme (trésorerie) au détriment des crédits à moyen et long terme (voir, par exemple, Picory et Geffroy [1995] pour la France et Fazzari et al. [1988] pour les Etats-Unis). Sans doute faut-il voir aussi ici la conséquence du souci d'autonomie des chefs d'entreprises.

Dans ce contexte de rationnement, il est important de pouvoir évaluer la capacité des entreprises du secteur étudié à accéder au crédit bancaire pour financer leur effort d'adaptation. Il convient alors d'identifier les critères sur lesquels les banquiers fondent leurs décisions d'engagement. Deux grandes préoccupations guident leur décision : l'évaluation de la solvabilité de l'entreprise et la prise de garanties.

Prêter de l'argent à une entreprise revient nécessairement à faire un pari sur sa capacité à rembourser et à payer les intérêts. Le pari est d'autant plus hasardeux que la durée du crédit est longue. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les banquiers aient mis en place des procédures d'évaluation des demandes de crédit qui ne se limitent pas à l'évaluation de la pertinence du projet d'investissement, mais qui cherchent à apprécier la solvabilité de l'emprunteur et, plus profondément encore, son risque de faire faillite avant le terme du prêt. L'étude de Cieply et Grondin [1999] auprès d'une quarantaine de chargés d'affaires révèle que l'analyse financière des documents comptables, pratiquée par 97% des chargés d'affaires¹⁸ interrogés, est la technique d'appréciation des risques la plus répandue.

Un certain nombre de ratios font l'objet d'une attention toute particulière de la part des banquiers. Évoquons en particulier :

$$\text{Indépendance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Dette financière}$$

Ce ratio mesure l'importance de l'endettement financier en comparaison du montant des ressources propres de l'entreprise ; il appréhende donc le degré de dépendance de l'entreprise à l'égard des prêteurs. Il est admis que le niveau d'endettement peut être considéré comme excessif dès lors qu'il est supérieur au montant des capitaux propres (ratio d'indépendance financière inférieur à 1).

¹⁸ Ce sont les personnels, dans les banques, qui sont chargés de la relation avec la clientèle d'entreprises et qui ont pour mission d'instruire les dossiers sur la base desquels se prononcent les comités d'engagement.

Capacité de remboursement = Dettes financières / Capacité d'autofinancement

La capacité de remboursement mesure combien d'années de capacité d'autofinancement il serait nécessaire de mobiliser pour éponger les dettes de l'entreprise. En principe, ce ratio ne doit pas dépasser 2 ou 3.

Solvabilité = Charges financières / Excédent brut d'exploitation

Cet indicateur mesure la proportion de la marge industrielle (la définition la plus large du profit) qui est consacrée au paiement des intérêts (le remboursement du principal du prêt n'est pas pris en compte ici). Un ratio de solvabilité dépassant 30 à 50% est considéré comme témoignant d'un niveau d'endettement excessif par rapport à la capacité de l'entreprise à dégager du profit.

Ces différents ratios sont liés entre eux de manière directe ou indirecte, si bien qu'en général, lorsque l'un d'entre eux franchi un seuil d'alerte, il est fréquent qu'il en aille de même pour les autres. Par exemple, un ratio de solvabilité élevé a toutes chances de s'accompagner d'une faible capacité d'autofinancement relativement au niveau d'endettement et d'une mauvaise capacité de remboursement. De même, une faible rentabilité pénalise la constitution de capitaux propres, alors qu'elle conduit l'entreprise à s'orienter vers des fonds externes pour financer ses stratégies, ce qui induit un faible niveau du ratio d'indépendance financière. Lorsque ces ratios sont au rouge, la demande de crédit a toutes chances d'être rejetée.

Aisément calculables sur données comptables individuelles (bases de données financières) ou sur données sectorielles agrégées, ces ratios peuvent être utiles dans le cadre de la réalisation d'une étude de secteur afin d'évaluer le degré de facilité d'accès au crédit bancaire de tout ou partie des entreprises du secteur.

Cette analyse des ratios comporte le grave inconvénient de ne se fonder que sur des données comptables passées pour apprécier la solvabilité de l'entreprise dans l'avenir. Une entreprise peut très bien afficher des données comptables présentables et déposer son bilan deux ans plus tard. C'est pour cette raison que, depuis longtemps, les banquiers se sont attachés à développer des outils d'analyse leur permettant d'anticiper le risque de défaillance à court et moyen terme d'un candidat au crédit. Fondés sur les méthodes statistiques d'analyse discriminante, ces outils se présentent généralement sous la forme d'un "score" synthétique permettant de classer les clients potentiels en fonction du niveau

de risque qu'ils présentent¹⁹. Le score "Z" élaboré par la Banque de France est sans doute celui dont l'usage est le plus répandu dans la communauté bancaire française.

Formellement, le score "Z" est une note que l'on obtient en calculant la combinaison linéaire d'un ensemble de ratios comptables, selon les formules (variables selon les grands secteurs d'activité) élaborées par la Banque de France. A titre d'illustration, le score "Z" applicable aux PME indépendantes de l'industrie se calcule de la manière suivante :

$$100Z = -1,255 \times (\text{Frais financiers} / \text{Résultat économique brut}) + 2,003 \times \text{Couverture des capitaux investis} - 0,824 \times \text{Capacité de remboursement} + 5,221 \times \text{Taux de marge brute d'exploitation} - 0,689 \times \text{Délai crédit fournisseurs} - 1,164 \times \text{Taux de croissance de la valeur ajoutée} + 0,706 \times \text{Délai découvert clients} + 1,408 \times \text{Taux d'investissement physique} - 84,544.$$

Plus le score obtenu est élevé, plus basse est la probabilité de défaillance. La base de données financières Diane indique le niveau de score "Z" pour chacune des entreprises enregistrées dans la base. Il est donc également possible de calculer un score "Z" moyen à l'échelle d'un secteur.

Si la méthodologie des scores a une ambition de prévision, sa portée se trouve nécessairement réduite par le fait qu'elle opère – comme l'analyse des ratios – sur la base des données comptables passées de l'entreprise²⁰. Sa pertinence se trouve donc affaiblie par le caractère réducteur de l'hypothèse implicite selon laquelle les performances d'hier d'une entreprise seraient un bon indicateur de l'évolution de ses performances à moyen et long terme, alors que de multiples variables internes ou d'environnement sont susceptibles d'évoluer profondément. En outre, les données comptables révèlent bien peu d'informations sur les "fondamentaux" qui sont à l'origine des résultats de l'entreprise et de leur évolution. Le risque que représente une entreprise dépend fondamentalement de sa capacité à tirer son épingle du jeu concurrentiel. Or, les fondements de l'avantage concurrentiel se laissent très difficilement appréhender au travers des données comptables, et ce d'autant moins qu'ils consistent en actifs immatériels : compétences, capacité d'apprentissage, créativité, image et réputation auprès des clients,

¹⁹ La méthode des scores n'est généralement appliquée qu'à l'évaluation du risque des petites entreprises. Les grandes firmes intervenant directement sur le marché financier font l'objet d'une "notation" (rating) de la part d'agences spécialisées, dont les plus connues sont les américains Standard and Poor's et Moodys. Se fondant sur un large ensemble d'informations, ces agences évaluent la qualité des dettes émises par les entreprises et contribuent ainsi à fixer la prime de risque (donc, le niveau du taux d'intérêt) qui sera réclamée par les prêteurs. Une très mauvaise notation peut entraver la capacité d'endettement de l'entreprise. En outre, les changements de notation ont généralement un impact sur le cours des actions des entreprises concernées.

²⁰ Le rating par les agences de notation échappe partiellement à cette critique.

qualité de l'organisation... sont décisifs pour la pérennité des entreprises mais très peu visibles dans leurs comptes. Les comptes ne font que révéler *ex post* la qualité de ces actifs immatériels, et encore, fort imparfaitement.

Les banquiers s'efforcent donc de dépasser la seule approche financière pour intégrer la prise en compte de l'environnement sectoriel de l'entreprise ainsi que les éléments de connaissances informelles que le chargé d'affaires a pu acquérir de l'entreprise par ses contacts avec l'équipe de direction, sa visite des lieux, l'historique de la relation. Cet approfondissement de l'évaluation du risque par la prise en compte de facteurs "stratégiques" pose cependant, comme on l'a dit, la question de la rentabilité d'une telle démarche. La faiblesse des montants engagés dans chaque petite entreprise plaide pour des procédures rapides et peu coûteuses, quitte à manquer de discernement. C'est la raison pour laquelle, par exemple, la prise en compte de la dimension sectorielle se ramène très souvent à distinguer les "bons" et les "mauvais" secteurs (sur la base d'indicateurs globaux tels que le niveau de rentabilité, la croissance de l'activité, le taux de défaillance...), en considérant plus ou moins implicitement que les performances des secteurs sont de bons indicateurs des performances de chacune des firmes qui les composent, que les entreprises des bons secteurs sont des cibles commerciales à privilégier alors que celles qui composent les mauvais secteurs sont de mauvais risques.

Si le risque ne peut donc pas être pleinement appréhendé, il est important que le prêteur puisse se couvrir contre les conséquences d'une erreur de jugement. Il obtient cette couverture en exigeant du candidat au prêt des garanties qui pourront être mobilisées par le créancier en cas de défaillance. La forme la plus naturelle de garantie porte sur l'actif qui est l'objet d'une demande de financement. Par la revente de l'actif qu'elle aura contribué à financer, la banque pourra, en cas de défaillance du débiteur, récupérer ses fonds (ce qui présuppose que le crédit ne couvre pas la totalité du coût de l'actif mais s'élève au maximum à la valeur de revente anticipée, comme il est d'usage en matière de crédit immobilier). La difficulté est à son comble lorsqu'il s'agit de financer des actifs immatériels : recherche et développement, formation, campagne de communication... lesquels, par définition, n'offrent aucune garantie tangible²¹. On remarquera que, dans ces conditions, la difficulté d'accès au crédit bancaire risque d'être d'autant plus grande qu'il s'agit de financer des actifs spécifiques, difficilement redéployables (Williamson [1988]). La tendance à l'augmentation de la part des actifs immatériels dans

²¹ Produits d'un faisceau complexe d'éléments en interaction, ils sont rarement séparables de l'activité d'ensemble de la firme et transférables au moyen d'une transaction marchande. Il existe certes des exceptions, comme les marques ou les compétences cristallisées dans des titres de propriété négociables. Toutefois, même alors, la valeur de ces actifs est difficile à évaluer *ex ante*, car il n'existe pas un "marché d'occasion" des marques ou des brevets comme il en existe pour les machines-outils ou les matériels de transport.

l'investissement des entreprises s'accompagne donc d'un accroissement du risque d'un accès difficile au crédit. Les données de la Centrale des bilans de la Banque de France²² indiquent que l'investissement immatériel est très concentré dans les grandes entreprises²³.

Doit-on voir ici une illustration d'un quelconque avantage naturel de la grande entreprise dans l'économie de la connaissance, ou bien la conséquence des difficultés que rencontrent les petites entreprises pour le financement de la constitution d'actifs immatériels ? C'est sans doute sur le financement de la recherche et développement que le problème est le plus aigu, car il s'agit d'un coût irrécupérable, au rendement différé et incertain, dont l'évaluation *ex ante* se révèle nécessairement délicate. Le crédit bancaire est ainsi particulièrement adapté au financement de la R&D, d'autant que si la banque est fortement exposée au risque d'échec, elle n'est pas directement intéressée aux gains potentiels, sa rémunération étant fixée *ex ante* par le taux d'intérêt. On comprend pourquoi, en 1999, seulement 32% des entreprises industrielles françaises ont utilisé le crédit bancaire pour financer leur effort d'innovation technologique²⁴. En outre, les montants sont faibles, puisque les crédits bancaires ne représentent que 4,6% de la masse financière des projets innovants. Par comparaison, l'autofinancement, auquel ont recours 85% des entreprises industrielles, est la source de près de trois quarts des fonds investis dans l'innovation. Près de 80% des entreprises autofinancent intégralement leurs projets innovants.

Les financements de l'innovation technologique des entreprises industrielles en 1999

	Répartition (en %)	Taux d'utilisation par source (en %)
Autofinancement	73,8	85,0
Financement publics	11,2	47,0
Dettes auprès du groupe	7,4	8,9
Endettement (hors groupe)	6,4	34,2
- Dettes auprès des banques	4,6	32,4
- Autres dettes à court, moyen et long terme	1,9	5,0
Apport de capitaux propres	1,1	4,5
- Apporteurs spécialisés dans les entreprises innovantes	0,1	1,4
- Apporteurs traditionnels	1,1	3,4
Ensemble des financements	100,0	-

Source : Enquête FIT – SESSI, cité par Lhomme [2001]

²² Qui suit, depuis 1991, les dépenses d'investissements immatériels des entreprises adhérentes.

²³ Le rapport des investissements immatériels sur la valeur ajoutée s'est élevé à 9% en 1994 pour les grandes entreprises, et à seulement 4% pour les PME.

²⁴ Lhomme [2001].

Au-delà de la garantie que présente l'actif à financer, l'établissement de crédit est souvent prompt à exiger des garanties collatérales qui le prémunissent contre les conséquences d'une éventuelle faillite du débiteur : tout ou partie de l'actif de l'entreprise, patrimoine personnel du dirigeant...

En conclusion, l'accès d'une entreprise au crédit sera d'autant plus facile,

- qu'elle est en mesure de présenter des résultats satisfaisants et un bilan équilibré (ce qui signifie, en raccourci, bonne rentabilité et faible endettement) ;
- qu'il s'agit de financer des actifs susceptibles d'être offerts en garantie ou, tout au moins, que l'entreprise est en mesure d'offrir de sérieuses garanties collatérales ;
- qu'elle entretient une relation de confiance avec son banquier.

Plus on s'éloigne de ces conditions, plus il sera difficile pour l'entreprise de se tourner vers l'endettement pour financer ses stratégies d'adaptation. Les très jeunes entreprises innovantes, n'ayant pas encore atteint la rentabilité, sont évidemment particulièrement concernées.

2.3.3 Le recours aux financements intermédiaires

Devant la difficulté à accéder au crédit bancaire, les entreprises ont souvent recours à des financements intermédiaires tels que le crédit-bail ou l'affacturage.

Le crédit-bail est un "contrat au terme duquel l'usage d'un bien est octroyé à un tiers (le locataire) par son propriétaire (le bailleur) en échange de loyers d'un montant spécifié, établi sur une période donnée [en général la durée de l'amortissement fiscal autorisé]"²⁵. Le contrat inclut une promesse de vente au profit du locataire. "Le crédit-bail offre des avantages à la fois pour l'entreprise et pour le bailleur. Le financement étant intégral, l'entreprise peut conserver en fonds propres des sommes qui auraient été dédiées à l'autofinancement d'une partie du projet avec un autre procédé de financement ; plus directement lié à la rentabilité de l'exploitation, l'accès au crédit-bail est différent de celui d'un crédit classique et permet de lever certaines contraintes de financement. Le bailleur reste par ailleurs propriétaire du bien pendant la durée du contrat, ce qui en présente la garantie" (CNCT [1999], p. 89).

Les études montrent que ce mode de financement est particulièrement utilisé par les PME. Dans l'industrie, les entreprises ayant recours au crédit-bail se distinguent significativement des autres par un effort d'investissement corporel (y compris crédit-bail) sensiblement plus important, en dépit d'une

²⁵ Paulin et Reignier [1999, p. 3].

situation financière relativement défavorable, marquée par un endettement important²⁶. Le crédit-bail est donc de nature à permettre le relâchement de la contrainte financière pour des entreprises actives en matière d'investissement. Par sa nature même, le crédit-bail ne finance que des actifs corporels, généralement de nature générique (machines-outils, matériels de transport, équipement informatique, immobilier...). Il ne peut donc apporter qu'un soutien partiel au financement des stratégies d'adaptation par l'acquisition de ressources stratégiques.

L'affacturage consiste dans le transfert de créances commerciales de l'entreprise vers une société spécialisée qui se charge d'en effectuer le recouvrement et assure le paiement de l'entreprise, même en cas de défaillance du client. La plupart des sociétés d'affacturage proposent de régler par anticipation tout ou partie du montant des créances. L'affacturage est, dans cette perspective, assimilable à l'escompte d'effets de commerce et répond ainsi à une logique de crédit à court terme. Il est donc davantage un instrument de gestion de trésorerie qu'un véritable levier de financement des stratégies d'adaptation.

■ *L'augmentation de capital*

L'entreprise peut augmenter ses fonds propres en sollicitant ses actionnaires ou en recherchant de nouveaux. La mise à contribution des actionnaires actuels présente le mérite de ne pas provoquer la dilution du capital (et donc du contrôle). Elle bute cependant sur les limites de la volonté et de la capacité des actionnaires à "rajouter au pot". La richesse personnelle des actionnaires risque d'être la contrainte majeure lorsque l'actionariat est issu du cercle familial du dirigeant. Lorsque des personnes morales comptent parmi les actionnaires, la décision dépend plus fondamentalement d'arguments économiques, et notamment de la rentabilité escomptée et de la confiance que les actionnaires placent dans les projets de l'équipe dirigeante.

Les projets d'investissement plus ambitieux réclament souvent de mobiliser l'épargne de nouveaux actionnaires par l'ouverture du capital. Ce mode de financement des stratégies d'adaptation est particulièrement adapté aux entreprises cotées en bourse²⁷. Si la réussite d'une augmentation de capital dépend de manière non négligeable de la santé financière de l'entreprise (c'est-à-dire répondre, peu ou prou, aux critères sur lesquels se fonde la décision d'engagement du banquier), elle repose aussi sur la capacité de l'entreprise à convaincre du bien-fondé de sa politique et des perspectives de résultats à plus ou moins long terme. Ainsi, comparativement au crédit bancaire, l'augmentation de

²⁶ Paulin et Reignier [1999], Teurlai [2001].

²⁷ L'entrée en bourse est d'ailleurs souvent motivée par le souci de lever les fonds nécessaires à la poursuite des choix stratégiques de la firme.

capital laisse plus de champ aux entreprises aux structures financières dégradées mais capables de convaincre de la pertinence de leurs stratégies d'adaptation. Encore faut-il bénéficier de l'accès au marché boursier et que la conjoncture y soit favorable²⁸... Or, en dépit de la création du second marché et du nouveau marché (firmes technologiques), les conditions légales d'accès au marché en termes de taille de l'entreprise et de nombre de titres émis sont rédhibitoires pour de très nombreuses entreprises, sans compter les coûts induits par la cotation en termes d'audit, de publicité légale. Enfin, les petites entreprises cotées sont souvent condamnées à offrir un fort rendement aux actionnaires, pour compenser un niveau de risque élevé dû à la pauvreté de l'information et de l'expertise extérieure sur la firme, ainsi qu'à la faible liquidité du titre.

L'entreprise qui n'est pas cotée en bourse peut augmenter ses fonds propres en faisant entrer dans son capital une société de capital-investissement. Le capital-investissement recouvre plusieurs réalités. Le capital-développement est particulièrement adapté au financement des stratégies d'adaptation de firmes installées dans leur secteur. Le principe du capital-développement est de prendre une participation significative au capital d'une entreprise prometteuse mais entravée dans sa croissance par l'insuffisance de ses ressources financières. Si, quelques années plus tard, le pari est tenu, la société de capital-développement revend sa participation (souvent à l'occasion d'une introduction en bourse) avec une plus-value confortable. L'entreprise désireuse de bénéficier de fonds de capital-développement doit donc, davantage que montrer des comptes rassurants, réussir à convaincre de l'existence d'un potentiel de performance sous-exploité. Le capital-risque est, quant à lui, une forme de capital-investissement destinée aux jeunes entreprises, généralement de haute technologie. La rationalité de l'investisseur est la même que dans le cas du capital-développement (une sortie à moyen terme accompagnée d'une confortable plus-value), mais le niveau de risque encouru est plus élevé. Les fonds investis par la société de capital-risque permettent de financer l'industrialisation du projet, le lancement commercial, le fonds de roulement permettant de couvrir le délai de gestation... L'entreprise désireuse de bénéficier de l'apport du capital-risque doit avant tout convaincre de la pertinence de son projet, de la compétence des porteurs du projet, du réalisme de son "business model", du délai raisonnable du retour sur investissement... Par nature, afficher des ratios financiers rassurants n'est

²⁸ Le fait d'être cotée en bourse peut donner à l'entreprise un levier supplémentaire pour ses stratégies d'adaptation en lui permettant de procéder à l'acquisition d'autres d'entreprises par simple échange d'actions sans avoir à disposer des liquidités correspondantes. C'est ainsi que, en pleine bulle spéculative sur les valeurs internet, le "nain" AOL a pu prendre le contrôle du "géant" Time Warner. Selon l'OCDE, en 1999, 36% de la valeur de toutes les opérations de fusion-acquisition ont été financés par échanges d'actions (OCDE [2001]).

pas une condition d'accès²⁹, d'autant que le capital-risque intervient souvent (au moins pour le premier "tour de table") lors de la création de l'entreprise et qu'il n'existe aucun historique comptable. Enfin, signalons l'existence de fonds de capital-amorçage destinés à faciliter la création d'entreprises dans les secteurs de haute technologie. Théoriquement situé en amont du capital-risque dans le cycle de vie de l'entreprise, le capital-amorçage se distingue surtout par le fait qu'il est principalement associé à des organismes publics de recherche.

Dans le même esprit que le capital-investissement, les "business angels" peuvent être à l'origine d'un apport en capital. Contrairement aux sociétés de capital-risque ou de capital-développement, il s'agit là d'investisseurs individuels fortunés, qui sont en général motivés par la perspective d'une forte plus-value mais aussi par le désir de faire bénéficier de leur expérience un jeune entrepreneur.



La mise en œuvre de stratégies d'adaptation, dans la mesure où elle implique l'acquisition de ressources, est généralement coûteuse. Le besoin de fonds est d'autant plus problématique que l'engagement de stratégies d'adaptation est décidé en réaction à des résultats insatisfaisants, réduisant d'autant la marge d'autofinancement et dégradant les ratios financiers sur lesquels se fondent souvent prêteurs et investisseurs. La difficulté se trouve renforcée lorsque les stratégies d'adaptation impliquent l'acquisition de ressources spécifiques, en particulier lorsqu'elles sont de nature immatérielle. Le financement bancaire est alors difficile, notamment si l'entreprise ne peut compter sur des relations de confiance avec son banquier, tissées dans la durée. Le financement de l'effort d'adaptation par accroissement des capitaux propres implique un accès aux marchés financiers ou une capacité à séduire des fonds de capital-investissement. Il suppose également l'acceptation par les propriétaires actuels de l'ouverture du capital, la dilution du contrôle et la probable ingérence des investisseurs dans la gestion de l'entreprise.

Une forte contrainte financière peut réduire la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre ses stratégies d'adaptation et compromettre ainsi sa viabilité à moyen ou long terme, quelle que soit la pertinence des voies d'adaptation retenues. C'est ce qui a conduit de nombreuses entreprises à entrer

²⁹ Aux belles heures de la "nouvelle économie", la pertinence d'un projet semblait s'évaluer à l'ampleur des pertes prévisionnelles...

(volontairement ou après y avoir été acculées par des perspectives d'avenir assombries) dans le giron de groupes. Le groupe acquéreur peut alors renforcer les fonds propres de l'entreprise, et lui permet de bénéficier indirectement de l'accès aux marchés financiers et de la qualité de la signature de la tête du groupe. Kremp et Sevestre [2000] ont montré que les petites entreprises indépendantes sont les principales victimes d'un accès difficile au financement. A taille et à secteur donnés, les entreprises indépendantes souffrent d'un accès plus difficile aux fonds propres et à l'endettement. Les filiales de groupes, qui sont donc dans la situation opposée, empruntent assez peu (directement) auprès des banques à moyen et long terme, car elles bénéficient de prêts du groupe. L'enquête du ministère de l'Industrie sur le financement de l'Innovation³⁰ a montré qu'un peu moins de 20% des filiales de groupes ont bénéficié de prêts internes, pour des montants généralement élevés. L'intégration à un groupe comme parade à la contrainte financière suppose bien évidemment que l'entreprise dispose de ressources spécifiques qui la rendent attractive aux yeux d'un repreneur.

Les stratégies d'adaptation par l'innovation sont particulièrement susceptibles de se heurter à la contrainte financière, en raison de l'issue incertaine de l'effort d'innovation et du caractère irrécupérable des investissements qui l'accompagnent. L'enquête communautaire sur l'innovation dans l'industrie révèle qu'un tiers des entreprises de 20 personnes ou plus ayant eu un projet innovant entre 1994 et 1996 ont subi la contrainte financière³¹. La moitié d'entre elles ont dû ainsi renoncer à leur projet d'investissement³². Les petites entreprises sont plus touchées que les grandes.

Il importe donc, dans le cadre d'une étude sectorielle, d'évaluer l'impact de la contrainte financière sur la capacité des firmes à mener à bien leurs stratégies d'adaptation. Le calcul des ratios financiers sur données sectorielles agrégées peut permettre d'identifier d'éventuelles difficultés générales (faiblesse de la rentabilité et de la capacité d'autofinancement, ratios d'endettement dépassant les valeurs critiques...). Il est rare néanmoins que la contrainte financière soit perceptible au niveau d'un secteur dans son ensemble. Les données agrégées devront donc être complétées, à tout le moins, par des indicateurs de dispersion permettant de préciser la proportion d'entreprises du secteur susceptibles d'être victimes de la contrainte financière. L'idéal réside bien sûr dans la capacité à mobiliser les données individuelles (documents comptables, mais aussi connaissance du statut juridique, de la composition de l'actionnariat...), au moins celles relatives aux entreprises leaders.

³⁰ Voir Lhomme [2001].

³¹ Planès [2002].

³² Notons cependant qu'à peu près autant d'entreprises ont déclaré avoir abandonné leur projet d'innovation sans pour autant subir de contrainte financière.

3. L'INERTIE ORGANISATIONNELLE

Supposons prise la décision d'engager une stratégie d'adaptation, ses grands axes définis et les ressources financières disponibles. La mise en œuvre de la stratégie d'adaptation provoque en général la perturbation du mode de fonctionnement actuel de l'entreprise. Comme dans tout changement, certains individus à l'intérieur de l'entreprise peuvent gagner à voir les choses changer alors que d'autres peuvent craindre (à tort à ou raison) d'être les victimes du changement. De manière générale, le changement peut être anxiogène dans la mesure où il impose de rompre avec des comportements routiniers pour le saut dans l'inconnu de l'apprentissage de nouveaux contenus du travail. Les réactions défensives que sont susceptibles de déployer les membres de l'organisation qui se perçoivent comme menacés par le changement stratégique sont susceptibles de mettre en échec l'effort d'adaptation, soit en figeant l'entreprise dans sa configuration, soit en provoquant des modifications dans l'orientation ou le contenu des axes stratégiques retenus par la direction. La réussite des stratégies d'adaptation suppose que la direction réussisse à mener à bien le changement organisationnel appelé par les nouveaux axes stratégiques, par une gestion efficace des résistances internes au changement.

Une entreprise est une organisation sociale réunissant sous une autorité commune un ensemble d'individus, regroupés en catégories et en services, caractérisés par des intérêts différents, voire contradictoires. Le bon fonctionnement de l'entreprise implique que, au terme d'un processus de négociation, un compromis satisfaisant soit trouvé entre les différentes parties prenantes ou les coalitions qu'elles ont pu former (Cyert et March [1963]). La "trêve organisationnelle" ainsi construite s'inscrit dans les routines organisationnelles (Nelson et Winter [1982]). Elle est un équilibre précaire que les changements organisationnels impliqués par la mise en œuvre des stratégies est de nature à menacer. "Les adaptations qui apparaissent comme "évidentes" et "faciles" à l'observateur extérieur peuvent se trouver entravées parce qu'elles provoquent la perception d'une menace sur l'équilibre politique interne. (...) Il semble que l'on puisse dire que la peur de briser la trêve est, en général, une force puissante qui tend à maintenir les organisations dans le cadre de routines relativement inflexibles"³³.

³³ Nelson et Winter [1982,p. 111-112].

Où peuvent se situer les conséquences négatives du changement pour les membres de l'organisation ? Dans le pire des cas, c'est la perspective de la perte de son emploi. Des salariés bien organisés peuvent réussir à interrompre l'engagement d'une stratégie d'adaptation comportant une importante menace sur l'emploi. Les expériences récentes de "dégraissages massifs"³⁴, dans le contexte conjoncturel pourtant peu défavorable du début des années 2000, ont montré les limites de ces capacités de résistance. Le changement stratégique peut impliquer une redéfinition des structures internes, des découpages hiérarchiques et fonctionnels... Les membres de l'organisation les plus menacés dans leur pouvoir par le changement sont les plus susceptibles de résister. De même, le changement stratégique, en particulier lorsqu'il vise l'acquisition de nouvelles compétences, peut constituer une menace pour l'expertise de certains individus. Les individus ou les groupes qui se sentent menacés par les stratégies d'adaptation tendent à adopter des attitudes défensives qui peuvent s'exprimer de manière extrêmement variée³⁵, mais qui risquent de compromettre la réussite des efforts d'adaptation. On aurait tort de considérer que ces stratégies défensives ne seraient le fait que du personnel d'exécution ou des cadres intermédiaires. Elles peuvent aussi être le fait de cadres dirigeants dont la légitimité pourrait être remise en cause par des changements stratégiques lourds amenant l'entreprise hors de leur champ d'expertise ou susceptibles de remettre en cause leur indépendance (besoin de lever des fonds externes impliquant un contrôle accru, besoin d'opérer des rapprochements avec d'autres entreprises qui mèneraient nécessairement à opérer des "dédoublonnages", y compris au sommet...). Le désamorçage de ces facteurs de blocage impose un nouveau "round" de négociation permettant de définir les termes d'une nouvelle trêve. Le coût et le délai associés à ce processus peuvent se trouver réduits et l'efficacité augmentée par des procédures visant à impliquer les victimes potentielles de l'adaptation le plus en amont possible du processus de définition et de mise en œuvre des nouvelles stratégies, notamment par la formation de groupes de projets transversaux³⁶ permettant de réduire le jeu des baronnies installées. Des compensations peuvent être pensées pour ceux qui objectivement perdront au changement, ou des procédures de séparation peuvent être négociées...

Les membres de l'entreprise qui voient leur position et leur pouvoir menacé ne sont cependant pas les seuls à être susceptibles de constituer des freins au changement stratégique. Tout un chacun dans l'entreprise peut exprimer une réticence à l'idée de modifier le contenu de son travail, en particulier lorsque le changement stratégique implique une mobilité (d'un service à un autre) ou le besoin

³⁴ Michelin, Lu...

³⁵ De la dissimulation d'information à la formation de coalitions, en passant par la désobéissance ou la grève du zèle.

³⁶ McElroy [1996].

d'acquérir de nouveaux savoir-faire. Dans la plupart des cas, la mise en œuvre de stratégies d'adaptation implique pour une partie plus ou moins large du personnel l'apprentissage de nouvelles routines. La force de la réaction défensive dépend de plusieurs paramètres. Elle dépend en premier lieu, bien sûr, de l'intensité des changements organisationnels induits par la mise en œuvre des stratégies d'adaptation. Toutes choses égales par ailleurs, une stratégie d'adaptation mineure, opérée dans le cadre du stock actuel de ressources et de capacités de l'entreprise, suscitera beaucoup moins d'oppositions que les stratégies impliquant un profond réengineering des modes de fonctionnement et l'apprentissage de nouvelles compétences. Elle dépend également des spécificités de l'entreprise, de ses modes d'organisation, de la nature des rapports sociaux qui y règnent... Ainsi a-t-on coutume de considérer que l'inertie organisationnelle est croissante avec la taille de l'entreprise. Ceci tient à la complexité de la structure des grandes firmes : degré de division du travail, complexité des mécanismes de coordination associés, mais aussi difficultés spécifiques de contrôle des comportements opportunistes le long de lignes hiérarchiques étendues... Un fort degré d'organisation des salariés peut tout à la fois, selon la nature des relations sociales au sein de l'entreprise, favoriser les conflits ou au contraire encourager le changement en permettant à la direction d'avoir des interlocuteurs représentatifs avec lesquels discuter les modalités du changement et la gestion de ses conséquences négatives.

Le style de management a également une influence très importante sur l'inertie organisationnelle. On pense ici en particulier à la capacité de la direction à faire partager sa "vision", à réussir à mobiliser ses troupes autour des nouvelles orientations stratégiques, ce qui renvoie à la capacité de persuasion, au charisme, à l'éloquence des dirigeants de l'entreprise (Witt [1996]). De même, le système d'incitation en vigueur dans l'entreprise peut favoriser ou bien ralentir l'adhésion du personnel aux stratégies d'adaptation. Comme le rappellent Levinthal et March [1993], au niveau individuel comme au niveau des sous-groupes dans l'entreprise, le changement implique le plus souvent de commencer par "désapprendre" des routines pour s'engager dans l'apprentissage, voire la découverte de nouvelles routines. Ceci peut conduire à une perte d'efficacité à court terme, menaçant la capacité de l'individu ou du service à atteindre ses objectifs opérationnels. Pour réduire les freins au changement, il convient donc que l'entreprise dispose de mécanismes d'incitation fondés sur des critères d'évaluation et des horizons temporels adaptés, qui récompensent la prise de risque et ne sanctionnent pas l'échec... et qui, au final, feront en sorte que la plupart des membres de l'entreprise auront effectivement et personnellement intérêt à mettre en œuvre les nouveaux axes stratégiques et à ce que cette mise en œuvre s'accompagne des résultats escomptés.

Lehrer [2000] a tenté de montrer comment la capacité d'une firme à réussir des adaptations "révolutionnaires" dépend des modes de gestion de la main-d'œuvre qui y règne, en particulier pour ce qui concerne la manière dont les compétences sont construites. L'auteur distingue ainsi deux "régimes de compétence", un révolutionnaire, l'autre évolutionnaire, selon le degré de flexibilité du rapport salarial. S'inspirant d'Aoki [1991], il oppose ainsi la firme A, caractérisée par des relations d'emploi flexibles et une forte centralisation des décisions, à la firme J, plus décentralisée, dans laquelle les prises de décision sont plus consensuelles en raison d'une meilleure convergence des intérêts de la firme et de ses salariés. Il soutient – et illustre son propos par l'étude d'entreprises du transport aérien – que la firme A a plus de facilités à conduire des adaptations radicales, des sauts stratégiques importants, alors que la firme J serait caractérisée par une plus grande continuité stratégique.

4. L'INERTIE DES COMPETENCES

Un changement stratégique significatif impose généralement à l'entreprise l'acquisition de nouvelles compétences. Les modalités de cette acquisition sont nombreuses (Moati [2001]), mais elles reviennent à enrichir le stock de ressources de l'entreprise et à modifier ses capacités (les mécanismes organisationnels qui président à la mise en valeur des ressources). Au cœur des mécanismes d'acquisition de nouvelles compétences se trouvent des processus d'apprentissage qui sont à la base de la formation de ressources spécifiques et qui président à la transformation des capacités. La manière dont se déroulent ces processus d'apprentissage est donc déterminante pour l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies d'adaptation.

Langlois et Robertson [1995] soutiennent que "l'apprentissage est l'antidote de l'inertie", puisque, comme nous venons de le voir, il joue un rôle déterminant dans l'acquisition des nouvelles compétences nécessaires à l'adaptation. Pourtant, on peut également défendre l'idée opposée, selon laquelle les processus d'apprentissage peuvent être l'antiithèse de l'adaptation, en enfermant l'entreprise dans une "trappe à compétences" (Levinthal [1994]). Le paradoxe apparent entre ces deux propositions résulte du caractère cumulatif de la formation des compétences qui fait que le développement et la transformation du patrimoine de compétences de l'entreprise témoignent d'une "dépendance vis-à-vis du chemin emprunté" (path dependency).

L'idée générale est simple, et largement développée dans la littérature évolutionniste³⁷ : ce que l'on est capable d'apprendre dépend de ce que l'on sait déjà, si bien que les nouvelles compétences sont plus ou moins directement issues des compétences anciennes. L'apprentissage est local et cumulatif : "local signifie que l'exploration et le développement de nouvelles techniques [on peut élargir le propos à l'ensemble des nouveaux savoir-faire] a le plus de chance de se produire au voisinage des techniques déjà en usage. Cumulatif signifie que les développements technologiques – au moins au niveau des firmes individuelles – sont souvent bâtis sur les expériences passées de production et d'innovation, et procèdent par succession de résolutions de problèmes spécifiques" (Cimoli et Dosi [1995], p. 247). Les trajectoires d'évolution des compétences d'une entreprise sont donc relativement rigides, car dépendantes de l'histoire, et les bifurcations brutales difficiles. L'entreprise risque donc de se trouver effectivement enfermée dans un ensemble de compétences, hérité de choix et d'expériences antérieurs, difficile à reconfigurer et limitant le spectre des stratégies d'adaptation possibles.

A l'origine de cette rigidité des trajectoires de compétences se trouve l'idée qu'une compétence se renforce par l'usage, alors qu'elle tend à se dissoudre lorsqu'elle n'est pas utilisée. L'entreprise tend donc à être de plus en plus performante dans ses registres d'action usuels, développe les compétences sous-jacentes, et acquiert de nouvelles compétences au voisinage de celles-ci. Ce mécanisme est entretenu par l'apprentissage spontané (learning par doing) qui s'opère à la faveur de la répétition des comportements, mais aussi par le fait que l'activité de découverte de nouvelles compétences est elle-même soumise à un apprentissage favorisant l'auto-renforcement : "chaque fois qu'une organisation engage un certain type de changement, elle accroît ses compétences dans la gestion de ce type de changement. Plus une organisation accumule de l'expérience dans un type particulier de changement, plus des changements futurs du même type sont probables" (Ginsberg et Baum [1994]). A cela s'ajoute le fait que les compétences peu mobilisées dans le cadre des stratégies actuelles de l'entreprise tendent généralement à s'affaiblir selon des processus inverses à ceux qui président à l'apprentissage ("forgotten by not doing")³⁸.

Dans un contexte concurrentiel stable, ces mécanismes d'auto-renforcement des compétences actuelles tend à renforcer la compétitivité de l'entreprise. Cependant, ils tendent à resserrer les marges d'adaptation possibles, si bien que cette logique d'"exploitation" (c'est-à-dire de renforcement et de valorisation des compétences actuelles) risque d'entrer en conflit avec une logique d'"exploration"

³⁷ Voir en particulier Nelson et Winter [1982] et Dosi [1988].

³⁸ Huber [1991].

consistant dans l'élargissement du champ de l'apprentissage afin de multiplier les voies de redéploiement stratégique possibles (March [1991], Levinthal et March [1993])³⁹.

En effet, la logique d'exploration est coûteuse. Elle implique tout d'abord d'entretenir les compétences disponibles non mobilisées par les comportements actuels de l'entreprise. Ceci peut se révéler difficile et coûteux, comme le montre l'exemple des armées en temps de paix et le coût qui est associé à l'entraînement des troupes et aux exercices de simulation de situations de guerre (Hannan et Freeman [1984]). Elle se nourrit également d'une volonté de codification et de mémorisation de l'ensemble des apprentissages "fortuits" réalisés par les membres de l'organisation. On pense en particulier aux découvertes collatérales réalisées par les services de recherche et développement alors qu'ils cherchent à résoudre des problèmes bien identifiés. Beaucoup de ces découvertes, dont l'entreprise n'a pas l'utilité immédiate, sont perdues faute des investissements nécessaires dans leur mémorisation alors qu'elles pourraient fournir les éléments critiques d'une stratégie d'adaptation future impliquant la reconfiguration du patrimoine de compétences. Certaines grandes entreprises ont pris conscience de l'importance stratégique de ces retombées inattendues de l'activité de recherche routinière et consacrent des moyens importants à la mise en œuvre de dispositifs de détection, de codage et de mémorisation. Une partie du coût peut être recouverte par une politique de cession de brevets relatifs à des technologies très éloignées des domaines d'activité de l'entreprise.

Mais surtout, au-delà de la mémorisation des compétences inactives, une démarche d'exploration consiste dans des tentatives d'acquisition de nouvelles compétences, hors des trajectoires naturelles des compétences actuelles. La motivation est alors soit – dans une démarche préventive – d'améliorer la réactivité de l'entreprise en augmentant la diversité des voies d'action potentiellement activables, soit – selon une logique réactive – d'engager un processus d'apprentissage dans de nouvelles directions dictées par les axes des stratégies d'adaptation retenues.

La démarche d'exploration implique la mobilisation de ressources ainsi détournées de la recherche de l'efficacité dans la marche usuelle de l'entreprise. Les entreprises ont donc à arbitrer entre exploitation et exploration dans l'allocation de leurs ressources. Or, "l'exploitation passée dans un certain domaine rend l'exploitation future du même domaine plus efficiente. Il en résulte que les organisations découvrent les vertus du court terme de l'amélioration et le caractère déraisonnable de l'exploration" (Levinthal et March [1993], p. 106). Soumises à une concurrence intense, les entreprises risquent donc

³⁹ "En accordant la priorité au développement et à l'amélioration de leur cœur de technologie, les organisations ratent des opportunités d'exploitation de nouvelles technologies susceptibles de provoquer des ruptures dans la trajectoire du produit" (Kusunoki [1997, p. 367]).

de sacrifier l'exploration à l'exploitation et deviennent ainsi très vulnérables aux mutations de leur environnement concurrentiel leur imposant la maîtrise de nouvelles compétences.

L'arbitrage entre l'exploitation et l'exploration est donc une fonction du degré de stabilité de l'environnement, les environnements structurellement instables devant inciter les firmes à privilégier l'exploration afin d'améliorer leur capacité de redéploiement. Mais le résultat de l'arbitrage dépend également des spécificités des ressources et des capacités de chaque entreprise, dans la mesure où elles conditionnent la nature des apprentissages et peuvent se montrer favorables à l'entretien d'une certaine diversité ou au contraire très efficaces dans l'approfondissement des compétences existantes. Cela peut contribuer à expliquer pourquoi on rencontre souvent dans un même secteur, en reprenant la distinction de Miles et Snow [1978], des firmes se comportant en "prospecteurs", dotées d'une organisation orientée en faveur de l'appropriation de nouvelles opportunités que leur offre leur environnement (flexibilité et innovation), et d'autres répondant au profil du "défenseur", dont l'organisation est davantage orientée vers l'efficacité des modes de fonctionnement en usage.

Les facteurs internes qui favorisent l'exploitation ou l'exploration et, plus généralement, qui conditionnent la vitesse et l'orientation des apprentissages, renvoient à chacune des grandes dimensions de l'organisation : modalités de la division du travail, mécanismes de coordination, dispositifs d'incitations, relations avec l'environnement. Des modalités de division cognitive du travail au sein de l'entreprise conduisant chacun de ses membres à se spécialiser étroitement par rapport à des corps de savoir peuvent avoir un effet très favorable sur la vitesse des apprentissages, et sont sans doute plus favorables à l'exploitation qu'à l'exploration.

La littérature sur l'apprentissage organisationnel insiste beaucoup sur l'importance des mécanismes de coordination en vigueur dans l'entreprise⁴⁰. Les mécanismes de coordination permettent l'intégration des actions des acteurs spécialisés de la firme. Ils s'incarnent dans les routines de l'entreprise. Des routines trop formellement établies et prescrivant de manière trop détaillée les registres d'action constituent un obstacle à l'expérimentation et n'offrent pas un degré de liberté suffisant aux acteurs pour entrer dans un processus d'essai et d'erreur. La logique d'exploitation (qui repose plus sur l'expérience que sur l'expérimentation⁴¹) risque alors de primer sur la logique d'exploration. Des routines d'ordre supérieur⁴² excessivement rigides entravent la mise à jour des capacités

⁴⁰ Voir en particulier Dogson [1993].

⁴¹ Christensen [1996].

⁴² Ce sont les routines qui dictent la manière dont sont articulées les routines d'ordre inférieur, c'est-à-dire celles s'appliquant à l'exécution des tâches élémentaires (Nelson [1994]). Les procédures organisant les relations entre services sont des routines d'ordre supérieur.

organisationnelles que rend pourtant généralement nécessaire le développement de compétences nouvelles (Doz [1994]). Des structures décentralisées et participatives semblent donc favorables à l'apprentissage (Ingham [1994]), et ce d'autant plus que les processus organisationnels ont un caractère systémique et qu'un changement stratégique radical ne peut pas se borner à des aménagements locaux des routines mais implique de revoir l'architecture d'ensemble de l'organisation (Teece, Pisano et Shuen [2001]).

De la nature des mécanismes de coordination dépend aussi la capacité de la firme à surmonter les limites cognitives de la division du travail lorsque les systèmes d'offre de l'entreprise procèdent de l'étroite intégration d'outputs issus de champs de savoirs différents. L'organisation de l'innovation selon le schéma "chain-link" de Kline et Rosenberg [1986] (qui consiste à multiplier les flux de rétroactions entre les différentes étapes du processus d'innovation, de la recherche de base à la mise sur le marché) ou, plus encore, l'ingénierie concourante (consistant à former des équipes de projet pluridisciplinaires et plurifonctionnelles) mettent en œuvre des mécanismes de coordination favorables à l'accélération et à l'enrichissement des processus d'apprentissage. L'intensité et la diversité des interactions entre les différents acteurs du processus d'innovation revêtent un caractère particulièrement important pour la réalisation d'innovations architecturales au sens de Henderson et Clark [1990], c'est-à-dire procédant de l'élaboration de nouvelles combinaisons de technologies⁴³. Les mécanismes de coordination jouent également un rôle capital dans le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif. La socialisation d'un apprentissage individuel réclame en particulier une certaine capacité d'articulation du nouveau savoir ou savoir-faire et sa transmission à d'autres unités de l'organisation (Hedlund et Nonaka [1993]). De nouveau, interviennent ici des procédures de codage, éventuellement de stockage⁴⁴, puis de dissémination. L'articulation des nouveaux savoirs n'est pas toujours entièrement réalisable, en raison en particulier de sa composante tacite. Les processus de socialisation des apprentissages individuels ne peuvent donc reposer que sur les seules routines explicites de l'entreprise. La facilitation de la socialisation des apprentissages réclame ainsi que les mécanismes de coordination laissent suffisamment de place à l'informel pour multiplier les occasions et

⁴³ Kusunoki [1997] montre comment, grâce à une coordination beaucoup plus étroite, reposant sur des procédures peu formalisées, Ricoh est parvenu dans les années 70 à devancer Matsushita dans la création et la mise sur le marché du télécopieur numérique, en dépit de la confortable avance technologique dont bénéficiait le leader du marché.

⁴⁴ Contrairement au processus de dissémination de l'information, le stockage des fruits d'un apprentissage ne s'opère pas nécessairement à travers l'enrichissement d'une base de données. Il s'effectue par la formation d'une nouvelle routine qui cristallisera le nouveau savoir. Rappelons que, pour Nelson et Winter, les routines sont des répertoires de connaissances, de la "connaissance productive en action" (Winter [1984, pp. 290]).

les modalités d'interaction entre les membres de l'organisation. Le contenu de la culture d'entreprise peut jouer ici un rôle important.

Le système d'incitation en vigueur dans l'entreprise peut être plus ou moins favorable à l'apprentissage et influencer sa direction. On a déjà évoqué l'importance de la reconnaissance du droit à l'erreur. Sont également à considérer le degré de tolérance à l'égard des comportements déviants, les encouragements à la créativité, les incitations au partage des informations et des connaissances...

L'apprentissage de nouvelles compétences dépend également de la nature des relations que l'entreprise entretient avec l'extérieur. Ce qui a été dit plus haut de la manière dont le système d'information de l'entreprise capture, décrypte, sélectionne et diffuse les informations dans la phase d'amorce de la mise en œuvre de stratégies d'adaptation s'applique ici, tant l'acquisition de nouveaux savoir-faire se nourrit d'informations extérieures. Le nombre, la nature, les modes de fonctionnement des capteurs, les éléments de l'environnement avec lesquels ils ont des contacts privilégiés, constituent l'une des dimensions importantes de la capacité d'absorption⁴⁵ de l'entreprise, au même titre que les compétences préalables qui permettront (ou ne permettront pas) d'intégrer ces informations externes dans les processus d'apprentissage interne, de transformer ces informations en nouvelles connaissances. Une forte capacité d'absorption favorise l'exploration (Christensen [1996]).

Enfin, parmi les caractéristiques d'entreprise susceptibles d'influer sur les processus d'apprentissage, évoquons l'importance du "slack organisationnel"⁴⁶. Les ressources discrétionnaires qui résultent de ce slack peuvent donner à la firme les moyens d'entretenir de coûteux dispositifs d'exploration. On peut cependant également prétendre que la marge de manœuvre qu'offre ce slack peut être plutôt utilisée pour accroître le "confort" des membres de l'organisation, notamment en autorisant l'entreprise à s'installer dans des comportements routiniers et à s'épargner l'effort de devoir s'adapter à des changements mineurs dans son environnement⁴⁷.

Alors que dans de nombreux secteurs, le régime de concurrence impose aux entreprises de se montrer à la fois très performantes en matière d'innovation et très réactives aux mutations de leur environnement, apprendre à mener de front les logiques d'exploitation et d'exploration apparaît de plus

⁴⁵ Cohen et Levinthal [1990].

⁴⁶ Cyert et March [1963]. Cette expression, que l'on pourrait traduire par "gras" ou "mou" organisationnel, renvoie à la rente dont bénéficie une firme abritée des forces de la concurrence par une position dominante, la détention d'éléments de monopole (innovation technologique, marque forte...) ou une protection réglementaire. Ce slack se matérialise par des ressources discrétionnaires pouvant permettre une meilleure rémunération des facteurs, le financement de stratégies d'adaptation ou de développement, ou le maintien d'un haut degré d'X-inefficiency.

⁴⁷ Hambrick et Finkelstein [1987], cités par Wiersema et Bantel [1993].

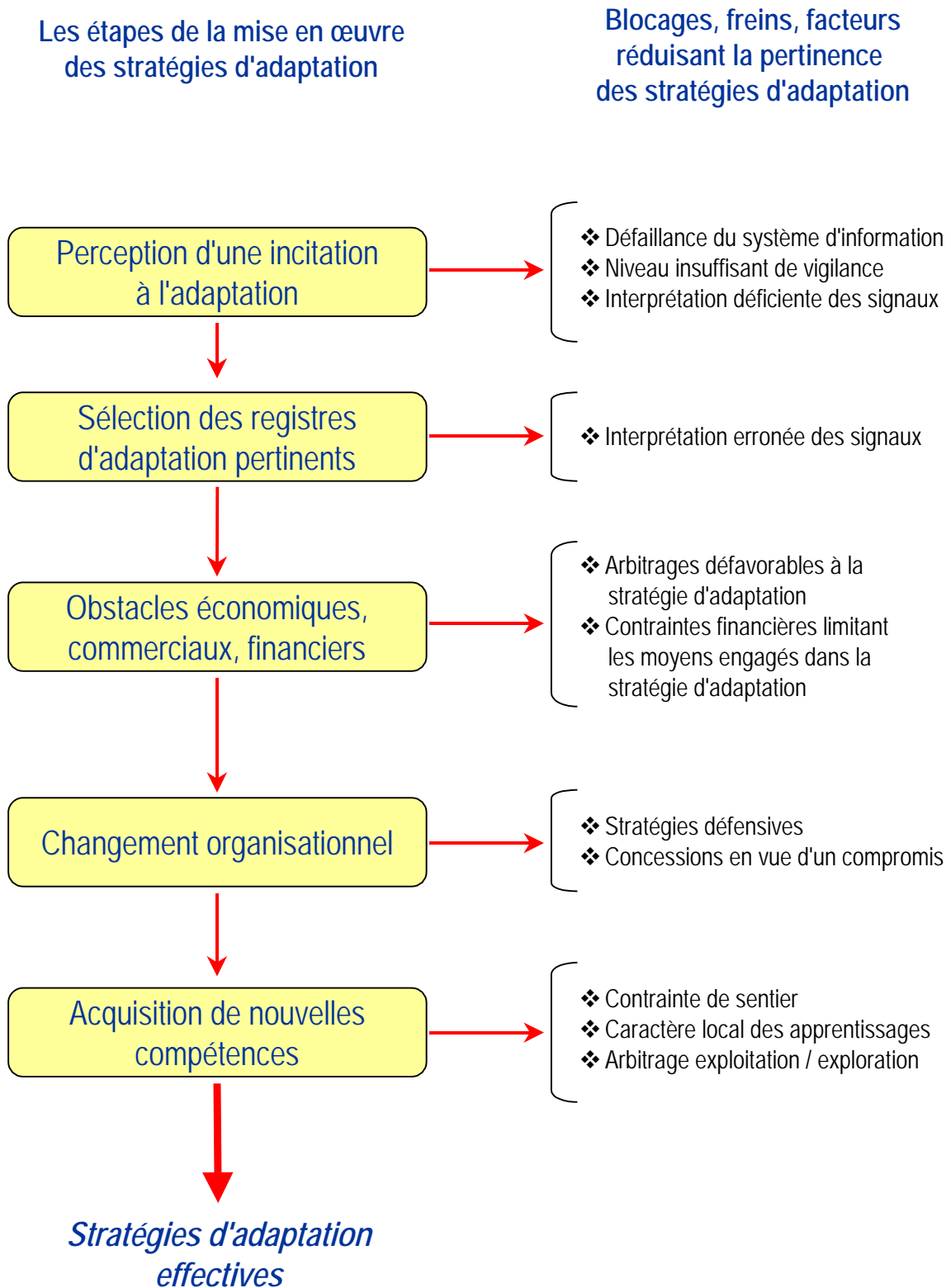
en plus comme la source d'un avantage concurrentiel durable. Concilier ce qui semble peu conciliable est précisément l'un des objectifs des techniques de knowledge management. Notons que les groupes sont sans doute avantagés sur ce point par rapport aux entreprises indépendantes. Comme le rappelle Christensen [1996], les activités de R&D centralisées répondent souvent à une logique d'exploration, alors que l'exploitation prime dans la R&D décentralisée au niveau des filiales. De surcroît, la forme groupe permet de mieux distinguer les capacités stratégiques (concentrées dans la tête de groupe) et les capacités organisationnelles/fonctionnelles qui relèvent davantage des niveaux décentralisés. Cette séparation – sous-réserve de mécanismes de coordination performants – est susceptible d'assurer une meilleure dynamique d'évolution, graduelle ou radicale, des capacités.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que la capacité d'adaptation des entreprises se trouve limitée par de nombreux facteurs, qui relèvent principalement de la nature sociale de la firme (résistances au changement) et du jeu des mécanismes cognitifs impliqués dans la perception de l'environnement, la formulation de réponses, et l'élaboration de solutions inédites par l'apprentissage de nouvelles compétences. A ces facteurs s'ajoutent des obstacles aux changements – dans une certaine mesure plus "objectifs" – de nature économique, commerciale ou financière.

Il résulte du jeu de l'ensemble des facteurs que l'adaptation est plus facile lorsqu'elle implique un changement localisé (n'affectant qu'une partie de l'entreprise) et incrémental : la révision d'une politique tarifaire, l'amélioration des performances d'un produit à travers le perfectionnement de la technologie sous-jacente, l'adoption d'une nouvelle génération d'équipements productifs... A l'inverse, l'adaptation est particulièrement difficile quand elle suppose un changement radical (acquisition de compétences sur des blocs de savoirs non maîtrisés par l'entreprise ou impliquant une bifurcation brutale des trajectoires d'apprentissage) et systémique (touchant à l'architecture même des structures de la firme). "Les coûts de l'apprentissage sont immédiats et ses bénéfices ne s'expriment qu'à long terme" (Dogson [1993], p. 389).

Vision synthétique des limites de la capacité d'adaptation des entreprises



On comprend dans ces conditions que, pour chaque firme, l'adaptation soit souvent un jeu à plusieurs détentés. La firme recherche d'abord l'adaptation dans le cadre des modes de fonctionnement (ressources, capacités, compétences) en vigueur. Devant l'inefficacité des changements superficiels, elle remet progressivement en cause ces modes de fonctionnement, en commençant sans doute par la révision des schémas mentaux qui dictent sa lecture de l'environnement et la définition des réponses à construire, pour finir par la reconfiguration de son stock de compétences, par l'acquisition de ressources stratégiques et la transformation de ses capacités. Le nombre d'étapes, et la vitesse de passage d'une étape à l'autre, dépendent largement du degré de rigidité des schémas organisateurs et de la capacité d'apprentissage.

En tout état de cause, l'adaptation est généralement un processus difficile, long et incertain : la réussite n'est pas toujours au bout du chemin, et le chemin ne mène pas nécessairement là où on l'avait prévu. Ces limites à la capacité d'adaptation contribuent à l'explication d'un certain nombre de faits d'expérience dans le fonctionnement des secteurs : la relative persistance des positionnements stratégiques des firmes, la coexistence durable de groupes stratégiques caractérisés par des niveaux de performance significativement différents, les faillites d'entreprise...

En effet, une insuffisante capacité d'adaptation, dans un environnement évolutif et sélectif, peut conduire à la mort des entreprises. Mais le paradoxe est que l'adaptation accroît aussi le risque de mortalité ! En effet, le changement stratégique (tout au moins, lorsqu'il est profond) se révèle profondément déstabilisant : il remet en cause des routines bien établies, il met au rebut des compétences éprouvées, il rompt l'équilibre social entre les différents membres de l'organisation, il modifie l'inscription de la firme sur son marché et, par exemple, altère la nature des relations avec les clients, il engendre des dépenses importantes qui peuvent déséquilibrer la structure financière de l'entreprise... Autrement dit, la firme quitte la terre ferme de modes de fonctionnement bien huilés pour les turbulences de la pleine mer de l'adaptation où règne l'incertitude sur les conduites à tenir, la pertinence des options retenues et où la capacité d'apprentissage de l'organisation est mise à rude épreuve. Cette thèse d'un risque de mortalité accru à la suite d'un changement stratégique, défendue par les tenants de la théorie écologique de l'entreprise (Hannan et Freeman [1984]) a reçu le soutien de plusieurs études empiriques. Ceci explique sans doute pourquoi l'adaptation est surtout le fait des entreprises en difficulté et que les entreprises prospères, qui disposent d'un slack important et donc des moyens d'engager des stratégies d'adaptation d'envergure, témoignent finalement d'une forte propension à privilégier le *statu quo*.

L'adaptation pourrait donc finalement se révéler aussi dangereuse que l'inertie ! En réalité, ce qui importe pour la pérennité des entreprises est leur capacité à mener à bien l'adaptation, qui s'incarne

dans ce que Teece et al. appellent les "capacités dynamiques". Il s'agit de routines qui inscrivent le changement dans le fonctionnement normal de l'entreprise. Elle consiste aussi bien en dispositifs de veille informationnelle qu'en efforts permanents de formation de la main-d'œuvre, en promotion d'une culture du changement, en entretien de mécanismes de coordination favorisant la richesse des interactions entre les membres de l'organisation et différents éléments de l'environnement, ainsi qu'entre les membres de l'organisation eux-mêmes... Les capacités dynamiques sont elles aussi sujettes à l'amélioration par l'apprentissage. Ainsi, plus une entreprise s'est habituée à modifier ses modes de fonctionnement, plus elle est en mesure de réussir une nouvelle phase d'adaptation.

L'appréhension de la capacité d'adaptation d'une entreprise et l'identification des principaux obstacles au changement stratégique constituent un ingrédient important du diagnostic stratégique d'entreprise à la fois dans une perspective interne et de la part d'analystes soucieux d'anticiper la trajectoire d'une entreprise sur le plan de ses comportements et de ses performances. Cette appréhension est également utile dans le cadre d'une étude de secteur. La dynamique sectorielle est dans une large mesure guidée de manière endogène par la dialectique de la sélection et de l'adaptation. L'étude des stratégies d'adaptation et des obstacles à leur mise en œuvre constitue une étape essentielle de la phase prospective d'une étude de secteur. L'analyse des stratégies d'adaptation décelables au travers des comportements récents ou des déclarations des entreprises d'un secteur doit permettre d'évaluer les orientations du changement du vecteur de comportements. L'analyse des obstacles à l'adaptation doit aider à anticiper l'issue de ces stratégies d'adaptation et donc leur portée réelle sur le mode de fonctionnement du secteur et sur le vecteur de performances. La difficulté majeure associée à la prise en compte des obstacles à l'adaptation dans une étude de secteur réside, on s'en doute, dans la nature des informations à mobiliser. Si certains freins à l'adaptation peuvent être largement partagés par les entreprises du secteur (contrainte financière associée à la dégradation de la conjoncture sectorielle, caractère peu redéployable des ressources, partage d'une culture microcosmique à l'origine d'une convergence des représentations...), beaucoup sont fortement spécifiques à chaque entreprise. En outre, si certains d'entre eux se prêtent à une mesure statistique (en particulier, la contrainte financière), la plupart ne peuvent s'appréhender que d'une manière intuitive, au terme d'une immersion longue au sein du secteur et de ses entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- AMBURGEY T.L., KELLY D., FELDMAN M.P. [1993], "Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure", *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp.51-73.
- AOKI M. [1991], *Economie japonaise : information, motivations, marchandage*, Economica, Paris.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A. [1978], *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- BAUM J.A.C., GINSBERG A. [1994], "Evolutionary Processes and Patterns of Core Business Change", in J.A.C. Baum, J.V. Singh (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York, pp.127-151.
- BELLON B. [2002], "Quelques fondements de l'intelligence économique", *Revue d'économie industrielle*, n°98, 1er trimestre, pp. 55-74.
- CAVES R.E., PORTER M.E. [1977], "From Entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions & contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, n°?, May, pp.241-261.
- CHRISTENSEN J.F. [1996], "Analysing the Technology Base of the Firm: A Multidimensional Resource and Competence Perspective", in N.J. Foss, C. Knudsen (eds), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London and New York, pp. 111-132.
- CIEPLY S., GRONDIN M. [1999], "Expertise et contrôle des risques-PME par le chargé de clientèle entreprises : une alternative au rationnement", *Revue d'Economie Financière*, n°54, pp. 59-78.
- CIMOLI M., DOSI G. [1995], "Technological Paradigms, Patterns of Learning, and Development : an Introductory Roadmap", *Journal of Evolutionary Economics*, vol.5, n°3, Sept., pp.243-268.
- CNCT (Conseil National du Crédit et du Titre) [1999], *Le financement de l'entreprise*, Secrétariat Général du Conseil National du Crédit et du Titre, Paris.
- COHEN W., LEVINTHAL D. [1990], "Absorptive capacity : a new learning perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol.35.
- CYERT R.M., MARCH J.G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- DIAMOND D [1991], "Monitoring and Reputation: The Choice between Bank Loans and Directly Placed Debt", *Journal of Political Economy*.
- DOGSON M. [1993], "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, vol. 14, n°3, pp. 375-394.
- DOSI G. [1988], "The Nature of the Innovative Process", in DOSI G., FREEMAN Ch., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (ed.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London & New York, pp.221-238.
- DOZ Y. [1994], "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, n°97, janv.-fév., pp. 92-104.
- FAZZARI S.N., HUBBARD R.G., PETERSEN B.C. [1988], "Financing Constraints and Corporate Investment", *Brooking Papers on Economic Activity*, n°1, pp. 141-206.

- FRANSMAN M. [1994], "Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3, pp. 713-757.
- GADREY J. [2001], "Régime de croissance, régime de productivité : peut-on penser les régulations post-fordistes avec des concepts fordistes ?", *La Lettre de la Régulation*, n°39, décembre, pp. 1-3.
- GARUD R., VAN DE VEN A.H. [1992], "An Empirical Evaluation of the Internal Corporate Venture Process", *Strategic Management Journal*, vol. 13, summer, pp. 93-109.
- HAMBRICK D.C., GELETKANYCZ M.A., FREDRICKSON J.W. [1993], "Executive Commitment to the statu quo: Some Tests of its Determinants", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 401-418.
- HAMBRICK D.C., FINKELSTEIN S. [1987], "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes", in L.L. Cummings and B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 269-408.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. [1984], "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, April, pp.149-164.
- HEDLUND G., NONAKA I. [1993], "Models of Knowledge Management in the West and Japan", in Lorange P., Chakravarthy B., Roos J., Van De Ven A. (eds), *Implementing Strategic Processes*, Basil Blackwell, Oxford.
- HENDERSON R.M., CLARK K.B. [1990], "Architectural Innovation : the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 9-30.
- HUBER G.P. [1991], "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, n°1, feb., pp. 88-115.
- HUFF A.S., HUFF J.O., with BARR P.S. [2000], *When Firms Change Direction*, Oxford University Press, Oxford.
- INGHAM M. [1994], "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-février, pp. 105- 121.
- JOHNSON G. [1988], "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 75-91.
- KAPFERER J.-N. [1989], "La face cachée des marques", in J.-N. Kapferer et J.-C. Thoenig (eds), *La marque. Moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, McGraw-Hill, Paris, pp.9-44.
- KIRZNER I.M. [1979], *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago & London.
- KLINE S.J., ROSENBERG N. [1986], "Innovation: An Overview", in Landau R., Rosenberg N. (eds), *The Positive Sum Strategy*, National Academy Press.
- KREMP E., SEVESTRE P. [2000], "L'appartenance à un groupe facilite le financement des entreprises", *Economie et Statistique*, n°336, pp. 79-92.
- KUSUNOKI K. [1997], "Incapability of Technological Capability: A Case Study on Product Innovation in the Japanese Facsimile Machine Industry", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, pp. 368-382.
- LANGLOIS R., ROBERTSON P. [1995], *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge, London & New York.
- LEHRER M. [2000], "The Organizational Choice Between Evolutionary and Revolutionary Capability Regimes: Theory and Evidence from European Air Transport", *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n°3, pp. 489-520.
- LEVINTHAL D. [1991], "Organizational Adaptation and Environmental Selection - Interrelated Processes of Change", *Organization Science*, vol. 2, pp. 140-145.

- LEVINTHAL D. [1994], "Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective", in J.A.C. Baum and J.V. Singh (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York, Oxford, pp.167-178.
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G. [1993], "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112.
- LEVITT B., MARCH J. [1988], "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, vol.14, pp.319-340.
- LHOMME Y. [2001], "Le financement de l'innovation technologique dans l'industrie", *Le 4 pages, SESSI*, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, n° 156, novembre.
- MALÉCOT J.-F., HAMON J. [1986], "Contraintes financières et demande d'investissement des entreprises", *Revue Economique*, vol. 37, n°5, sept., pp. 885-923.
- MARCH J.G. [1991], "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n°1, February.
- McELROY W. [1996], "Implementing Strategic Change through Projects", *International Journal of Project Management*, vol. 14, n°6, pp. 323-329.
- MEZIAS J.M., GRINYER P., GUTH W.D. [2001], "Changing Collective Cognition: A Processus Model for Strategic Change", *Lang Range Planning*, vol. 34, pp. 71-95.
- MILLER D. [1991], "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment", *Management Science*, vol. 37, pp. 34-52.
- MOATI P [1992]. "Objectifs, critères de rationalité et fonctionnement des marchés", *Economie Appliquée*, tome XLV, n° 4, p. 77-99. Repris dans *Problèmes Economiques*, n° 2339, 1er septembre 1993, p. 23-32.
- MOATI [1996], "Méthode d'étude sectorielle", *Cahier de recherche CRÉDOC*, vol.2, n°93, sept.
- MOATI [2001], "Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse", *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°160, oct.
- NAKAMURA J.-L. [1999], "Intangibles : What Put the New in the New Economy", *Business Review*, July-August, repris dans *Problèmes Economiques*, n°2642, déc. 1999, pp.21-25.
- NELSON R.R., WINTER S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.
- NYSTROM P.C., STARBUCK W.H. [1984], "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational Dynamics*, Spring, pp.53-65.
- OCDE [2001], *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle. Fusion-acquisitions et alliances stratégiques transnationales*, OCDE, Paris.
- PAULIN M.-H., REIGNIER E. [1999], "Le crédit-bail dans l'industrie", *Le 4 pages, SESSI*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, n° 108, avril.
- PERRIN J.C. [1993], "Décentralisation et milieux locaux : étude comparative", in C. Dupuy et J.P. Gilly (eds), *Industrie et territoires en France*, La Documentation Française, Paris, pp.71-93.
- PLANÈS B. [2002], "Le financement de l'innovation des entreprises industrielles. Le poids des contraintes financières", *Le 4 pages, SESSI*, n° 163, août.
- PRAHALAD C.K., BETTIS R.P. [1986], "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 485-501.
- PRAX [2000], *Le guide du Knowledge Management*, Dunod, Paris.
- RIVAUD-DANSET D., SALAIS R. [1993], "Les conventions de financement des entreprises. Premières approches théorique et empirique", *Revue Française d'Economie*, vol.8, n°2, pp.81-120.

- ROBINSON W.T., FORNELL C. [1985], "Sources of Market pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, vol. 23, pp.305-317.
- ROSENBLOOM R.S., CHRISTENSEN C.M. [1994], "Technological Discontinuities, Organizational Capabilities, and Strategic Commitments", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3, pp. 655-685.
- RUMELHART D.E. [1980], "Schemata: The Building Bloks of Cognition", in R.J. Spiro, B.C. Bruce, W.E. Brewer (eds), *Theoretical Issues in Reading Comprehension*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- SIMON H.A. [2002], "Organizing and Coordinating Talk and Silence in Organizations", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, pp. 611-618.
- STIGLITZ J., WEISS A. [1981], "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review*, vol.71, n°3, juin, pp.393-410.
- TEECE D., PISANO G., SCHUEN A. [2001], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", in G. Dosi, R.R. Nelson, S.G. Winter, *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford.
- TEURLAI J.-C. [2001], "Investissement corporel et coût du financement externe : identification de différents régimes et rôle du crédit-bail", *Cahier de recherche CRÉDOC*, n° 161, octobre.
- WALSH J.P. [1995], "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane", *Organization Science*, vol. 6, n°3, pp. 280-321.
- WERNERFELT B., SAPPINGTON D.E. [1985], "To Brand or not to Brand: A Theoretical and Empirical Question", *Journal of Business*, vol. 58, pp.279-293.
- WIERSEMA M.F., BANTEL K.A. [1993], "Top Management Team Turnover and an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 485-504.
- WILLIAMSON O.E. [1988], "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*, vol. 43, n°3, pp.567-591.
- WINTER S.G. [1984], "Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.5, pp.278-320.
- WITT U. [1996], "Imagination and Leadership - The Neglected Dimension of an Evolutionary Theory of Firm", *Papers on Economics and Evolutions*, # 9605, Max-Planck-Institut for Research into Economic Systems.