

IUT Bordeaux Montesquieu Département GEA

Stratégie

Sujet 3 : Histoire et Stratégie

Le management stratégique doit-il tenir compte
de l'histoire de l'entreprise ?

CASSIN Martin

CHABOTEAUX Alexandre

DELMAS Morgane

PUISSANT Alexandre

Année universitaire 2011/2012



Sommaire

INTRODUCTION	3
I- L'histoire de l'entreprise, une potentielle contrainte du management stratégique.....	5
A. L'histoire de l'entreprise, dépendance vis-à-vis du passé	5
1. Un frein à l'innovation	5
2. La théorie de la dépendance au sentier	6
B. L'histoire de l'entreprise, réalité ou arrangements ?	6
1. La difficulté pour les historiens de trouver l'ensemble des informations afin de restituer une histoire de l'entreprise juste	6
2. L'entreprise « choisit » son histoire.....	7
II- L'histoire de l'entreprise au service du management stratégique.....	8
A- L'histoire de l'entreprise, vecteur de cohésion	8
1- Comprendre et transmettre la culture d'entreprise	8
2- L'histoire, source de légitimité.....	9
3- L'histoire, vecteur de motivation.....	9
B- Prendre en compte l'histoire d'entreprise afin de prendre des décisions stratégiques efficiente.....	9
1- L'histoire de l'entreprise permet un diagnostic managérial	9
2. L'histoire comme argument commercial.....	10
CONCLUSION	11

INTRODUCTION

Une entreprise est une organisation qui met en œuvre des agents naturels, du travail et des capitaux pour produire des richesses ou des services destinés à être vendus. Dans ce sens, l'entreprise n'est qu'une unité économique, mais il est réducteur. Une entreprise est en réalité une entité composée d'individus qui travaillent ensemble dans le but d'atteindre les objectifs de la dite entreprise. Une entreprise est un lieu où, des hommes qui se succèdent, au fur et à mesure du temps, produisent des richesses. L'entreprise possède donc une histoire qui lui est propre. Cette histoire est façonnée par les décisions prises pour assurer sa pérennité.

Ces décisions sont prises dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

Selon Michael PORTER, la stratégie d'entreprise est: « la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ».

F. Leroy quand a lieu définit la stratégie d'entreprise comme: « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Le management stratégique vise à définir les orientations générales de l'entreprise, à moyen et long terme, qui permettront de créer de la valeur, en anticipant l'avenir et en orientant le développement de l'entreprise. L'entreprise privilégie une représentation du futur déterminé. Pour cela, elle cherche à combler l'écart entre ce futur souhaité et sa position actuelle.

Le management stratégique doit tenir de compte de l'environnement de la firme, aussi bien politique, juridique, technologique, économique, sociale et écologique, mais également de l'organisation en elle-même avec ses valeurs, ses ressources, son histoire. Le management stratégique doit permettre de valoriser les compétences de l'entreprise en les transformant en avantages concurrentiels.

Il doit ainsi permettre de planifier l'action en préservant une certaine souplesse en cas d'imprévu et d'assurer un bon couplage entre l'environnement externe et l'organisation interne de l'entreprise.

Il est donc intéressant de se poser la question suivante : L'histoire de l'entreprise est-elle une contrainte ou une opportunité managériale ?

Tout d'abord nous verrons en quoi l'histoire de l'entreprise peut contraindre le management stratégique de l'entreprise. Mais nous verrons ensuite que l'histoire de l'entreprise est source d'opportunité et de réflexion qui vient améliorer les orientations stratégiques.

En répondant à cette problématique, nous déterminerons quelle conduite établir vis-à-vis de l'histoire de l'entreprise et comment s'en servir en vue de construire une stratégie.

I- L'histoire de l'entreprise, une potentielle contrainte du management stratégique.

Pour certains prendre en compte l'histoire de l'entreprise dans son management stratégique s'avère être une contrainte qui va à l'encontre des évolutions nécessaires pour s'adapter au contexte économique changeant et rester compétitif. Cette prise en compte, si elle n'est pas maîtrisée tend à reproduire des décisions semblables dans une entreprise car cette dernière se sentira dépendante des décisions passées.

De plus écrire l'histoire de l'entreprise s'avère difficile, comment être sûr de la fiabilité de l'information lorsque ce sont les entreprises elles même qui l'écrivent.

A. L'histoire de l'entreprise, dépendance vis-à-vis du passé

1. Un frein à l'innovation

- Au jour d'aujourd'hui une entreprise pour rester compétitive, doit changer et s'adapter constamment à son environnement complexe.

Or certaines entreprises qui se trouvent dans une situation stable, auront tendance à reproduire les orientations et décisions stratégiques passées.

- ➔ Ainsi ces entreprises ne s'amélioreront pas, et resteront ancrées dans le passé. Elles ne prendront plus en compte leurs environnements. Ce qui risquerait à moyen terme de les mener à leurs pertes.

Ex : Si un nouveau concurrent arrive sur le marché avec des offres plus basses, si l'entreprise ne change pas les siennes alors elle risque de perdre des parts de marchés de façon importante.

- L'histoire de l'entreprise construit la culture de l'entreprise, met en place des habitudes et des routines.

Or ces composantes vont entraîner une forte résistance au changement.

- ➔ Les acteurs de l'entreprise sont attachés à leur histoire et leurs habitudes, le changement devient alors une menace.

Mais aujourd'hui l'innovation est une caractéristique importante pour le succès d'une entreprise, il ne faut pas avoir peur du changement mais il faut l'encourager.

- L'histoire peut créer des aprioris péjoratifs sur certaines pratiques qui seront rarement dépassés par l'organisation et qui constituent donc des freins pour l'entreprise.
- ⇒ Ainsi une mauvaise prise en compte de l'histoire de l'entreprise dans son management stratégique peut entraîner un frein pour l'entreprise qui se reposera sur ses résultats passés sans s'adapter à son environnement et qui n'aura pas tendance à innover mais restera figée dans ces décisions.

2. La théorie de la dépendance au sentier

La dépendance au sentier, est une théorie expliquant comment un ensemble de décisions passées peut influencer sur les décisions futures.

Des particularités historiques, justifiées à une époque mais qui ont cessé d'être optimales ou rationnelles, peuvent perdurer indéfiniment parce que les changer impliquerait un coût ou un effort trop élevé à un moment, alors que ce changement pourrait être payant à long terme.

- ➔ Ainsi une entreprise continuerait à fonctionner comme dans le passé alors que la conjoncture actuelle exigerait de nouvelles méthodes de fonctionnement.

B. L'histoire de l'entreprise, réalité ou arrangements ?

On peut se demander à qui revient l'écriture de l'histoire de l'entreprise ? A l'entreprise elle-même ou à des historiens professionnels ?

Des limites à la pertinence de l'histoire de l'entreprise sont présentes dans les deux cas.

1. La difficulté pour les historiens de trouver l'ensemble des informations afin de restituer une histoire de l'entreprise juste

- Les dirigeants des entreprises ont parfois tendances à restreindre ou limiter l'accès aux archives.

Ils ne vont donner que les informations concernant les réussites de l'entreprise afin de valoriser leur entreprise.

➔ Cela entrave le travail des historiens, l'histoire de l'entreprise est erronée ou réductrice.

- Il ne faut pas confondre l'histoire de l'entreprise et l'histoire.

L'histoire de l'entreprise n'est pas seulement un historique.

2. L'entreprise « choisit » son histoire

Lorsque ce sont les membres de l'entreprise qui écrivent leur histoire :

- Néglige les échecs par peur de donner une mauvaise image de l'entreprise.
- Occultation des événements les moins prestigieux. ➔ Création des tabous.

Or il est nécessaire de prendre en compte les échecs afin de ne pas les reproduire.

➔ Tendance à « arranger » son histoire.

Vision mélioratif de l'histoire de l'entreprise : modification en faveur d'une bonne image de l'entreprise pour servir les intérêts des dirigeants

⇒ L'histoire de l'entreprise lorsqu'elle est écrite ne reflète pas la réelle histoire de l'entreprise, certaines informations ne sont pas relatés, d'autres modifiées dans un sens plus favorable.

La prise en compte de l'histoire de l'entreprise dans le management stratégique peut donc devenir une contrainte lorsqu'elle n'est pas maîtrisée, en effet comme nous l'avons vu elle encourage à se reposer sur le passé et n'encourage pas l'innovation et va même à l'encontre de celle-ci. De plus les entreprises vont souvent négliger leurs échecs alors qu'ils devraient être utilisés afin de permettre à l'entreprise de ne peut pas les reproduire et d'être ainsi plus efficace.

II- L'histoire de l'entreprise au service du management stratégique

Prendre en compte l'histoire de l'entreprise dans son management stratégique est source d'opportunités, en effet c'est un outil de au service du management car il permet une meilleure cohésion de l'entreprise et de ses membres, et permet de prendre des décisions stratégiques plus efficace grâce à la réflexion menée sur les réussites et échecs passés.

A- L'histoire de l'entreprise, vecteur de cohésion

1- Comprendre et transmettre la culture d'entreprise

- La culture d'entreprise regroupe un ensemble de croyances, de pratiques et de mythes communs à un groupe de personnes, au point qu'elles se sentent investies les unes par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance. Elle vient souder les employés et les motivent.
De plus c'est par l'apprentissage de ces mythes, ces rites, ces références et ces habitudes que les nouveaux salariés vont pouvoir s'identifier à une référence partagée et reconnue.

Or des employés qui se sentent accepté et intégré dans leur organisation fourniront un travail de meilleure qualité, ce qui permettra également de travailler efficacement dans un groupe.

C'est aussi la culture de l'entreprise qui rassure les membres quand un événement particulièrement grave et néfaste survient. La culture soude les membres et leur permet de surmonter ce genre obstacle.

- ➔ Donc on peut dire que la culture d'entreprise participe à la réalisation de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise.
- ⇒ C'est l'histoire d'une organisation qui va crée cette culture d'entreprise à travers les dirigeants qui se succèdent et les valeurs qu'ils partagent, les décisions prises et les événements vécus. En étudiant l'histoire de l'entreprise les managers vont découvrir les événements à l'origine des mythes, des rites et des habitudes de travail ancrés dans l'esprit de l'entreprise et vont ainsi mieux comprendre la culture d'entreprise.

2- L'histoire, source de légitimité

- L'histoire de l'entreprise va permettre de faire accepter certaines décisions ou de légitimer celles-ci. En effet étudier l'histoire de l'entreprise et prouver que les décisions prises antérieurement ne sont plus adaptées au contexte actuel permet de faire accepter des changements importants de l'organisation notamment aux employés, que ce soit au niveau de sa structure ou de ses méthodes de travail.
- ➔ Exemple d'Henry Ford II qui a étudié les méthodes tayloriennes de son grand-père et prouvé qu'elles n'étaient plus adaptées à l'environnement. Il s'est servi de cette analyse pour faire accepter ses changements de méthodes.

3- L'histoire, vecteur de motivation

- Les réussites passées de l'entreprise vont pouvoir être diffusées et ainsi valoriser l'entreprise à la fois auprès des consommateurs mais également auprès des employés. Ces réussites vont être source de motivation pour les employés qui voudront également contribuer à la réussite de l'entreprise. Contribuer à l'histoire de l'entreprise est source de motivation pour ces derniers.

B- Prendre en compte l'histoire d'entreprise afin de prendre des décisions stratégiques efficaces

1- L'histoire de l'entreprise permet un diagnostic managérial

- Se replonger dans son histoire pour l'entreprise l'amène à se questionner sur ses pratiques, de faire le point sur l'atteinte de ses objectifs, à se questionner sur les causes de ses échecs et de ses réussites.
- ➔ Son histoire lui permet donc de faire le bilan sur ses pratiques de productivité et d'organisation en général, afin de déterminer les meilleures façons de faire à l'avenir, les « best practices ».

Cette étude doit aussi se faire chez les concurrents afin de construire un avantage comparatif et constituer les facteurs clés de succès.

- L'étude en profondeur des réussites mais surtout des échecs est primordiale.

En effet il est important de comprendre ces échecs afin de ne pas reproduire les erreurs du passé.

- ➔ Prendre en compte le passé permet alors de prendre les décisions stratégiques réfléchies et efficaces.
- En sauvegardant son histoire et en la considérant comme un atout plutôt que comme un handicap, l'entreprise peut s'en servir pour étudier son évolution et suivre ses performances.
- L'histoire de l'entreprise permet aussi d'un point de vu managérial de rappeler le sens des actions aux employés. En effet en revenant à la source et aux premières méthodes, on redécouvre le sens premier des produits ou services d'une entreprise. Cela donne du sens au travail.

2. L'histoire comme argument commercial

- L'ancienneté d'une entreprise et la longue expérience d'une technique de fabrication ou d'un savoir-faire particulier rassure le client. L'histoire d'une entreprise peut lui permettre d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser les autres. Son histoire devient donc un avantage comparatif mobilisable facilement et irréfutable.
- ➔ L'histoire est importante pour la gestion des marques, notamment dans le luxe, car elle permet l'étude des valeurs immatérielles et sentimentales de l'entreprise. Ces valeurs sont celles qui lient l'entreprise aux consommateurs

L'histoire de l'entreprise est un outil du management stratégique qui offre de nombreuses opportunités.

CONCLUSION

Le management stratégique est un élément clé dans la conduite d'une entreprise. Il doit prendre en compte à la fois des éléments externes à l'entreprise, c'est-à-dire l'environnement de celle-ci, et des éléments internes notamment son histoire.

Nous avons vu qu'une mauvaise utilisation de l'histoire de l'entreprise pouvait la desservir, en effet elle peut freiner l'innovation et empêcher l'entreprise de s'adapter à son environnement ce qui est aujourd'hui primordial. De plus les dirigeants de l'entreprise vont avoir tendance à ne prendre en compte que les éléments valorisant et oublier les échecs qui devraient au contraire être pris en compte afin d'améliorer les décisions futurs.

Mais l'histoire de l'entreprise quand elle est maîtrisée est source d'opportunité pour le management stratégique qu'il ne faut pas négliger.

En effet l'histoire de l'entreprise permet de mieux comprendre la culture de l'entreprise qui est un élément important dans l'entreprise puisque cette dernière permet la convergence des buts des différents acteurs de l'entreprise et entraîne la motivation des salariés qui se sentent intégrer à l'entreprise, c'est le sentiment d'appartenance. L'histoire permet également de faire le bilan des choix stratégiques et d'apprendre des réussites comme des échecs afin d'être plus efficace à l'avenir. Enfin c'est un outil de légitimité et de marketing aux yeux des clients.

Donc ne pas prendre en compte l'histoire de l'entreprise dans ses orientations stratégiques serait une erreur qui ferait perdre de l'efficacité à ses dernières.

Bibliographie

GODELIER Éric, « L'histoire des entreprises à la croisée des chemins ? », *Entreprises et histoire* 2/2009 (n° 55), p. 5-10.

URL: www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-2-page-5.htm.

GODELIER Éric, « La culture d'entreprise » Source de pérennité ou source d'inertie ? , *Revue française de gestion*, 2009/2 n° 192, p. 95-111. DOI : 10.3917/rfg.192.0095. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>.

GEDELIER Éric et SEIFFERT Marc-Daniel, « Histoire et gestion : vingt ans après », *Revue française de gestion* 8/2008 (n° 188-189), p. 17-30.

URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-8-page-17.htm.

LABARDIN Pierre, NIKITIN Marc et SEIFFERT Marc-Daniel, « L'approche historique des échecs en gestion : une nécessité », *Revue française de gestion* 8/2008 (n° 188-189), p. 285-289.

URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-8-page-285.htm.

MARCHESNAY Michel, "Management stratégique", édition de l'adreg.

Disponible sur : http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_08_MM.pdf

PEROTTE Derek, « L'histoire d'entreprise, outil du manager », *Les Echos* n° 19079 du 23 Janvier 2004, page 11. Disponible sur :

<http://archives.lesechos.fr/archives/2004/LesEchos/19079-61-ECH.htm>.

RONALD S. BURT, « Quand la culture d'entreprise est-elle un atout stratégique ? », *Les Echos*. Disponible sur :

http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_8.htm

TARONDEAU Jean-Claude, « L'histoire peut-elle expliquer les performances des firmes ? », *Revue française de gestion, Editorial*, numéro 186, août-septembre 2008.