



En
accès
libre

**LE VIRUS
DE LA RECHERCHE**

THOMAS GAUTHIER

**FAIRE FACE À LA DÉSORIENTATION
STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES**

PUG

La collection « **LE VIRUS DE LA RECHERCHE** » est une initiative des PUG en partenariat avec [The Conversation](#) et l'Université Grenoble Alpes.

Directrice de la publication : Ségolène Marbach

Directeur de la collection : Alain Faure

Cette édition électronique a été réalisée pour les PUG par Catherine Revil, en télétravail, pendant la période de confinement.

ISBN 978-2-7061-4881-1 (*e-book PDF*)

ISBN 978-2-7061-4882-8 (*e-book ePub*)

© PUG, mai 2020

15, rue de l'Abbé-Vincent – F-38600 Fontaine

pug@pug.fr / www.pug.fr

L'OPÉRATION **LE VIRUS DE LA RECHERCHE**

En réaction à la situation inédite engendrée par le coronavirus, les PUG ont proposé à leurs auteurs et aux chercheurs intéressés d'**ouvrir la réflexion sur les enjeux de la crise du Covid-19 vus par le monde de la recherche, sur la base d'une contribution libre et volontaire.**

Nous avons demandé aux auteurs de questionner les modes de formulation et de diffusion des savoirs car l'urgence nous oblige sur cette voie. Les chercheurs sont des gens passionnés. Leur *virus de la recherche* formate leurs réflexions sur la marche du monde et il nous semble que la crise du Covid-19 favorise aussi un travail d'introspection sur les ressorts sensibles du métier de chercheur – ses tâtonnements, ses doutes, ses énigmes mais aussi ses espoirs.

La collection « Le virus de la recherche », coordonnée par Alain Faure (CNRS, Sciences Po Grenoble, Pacte, UGA), rassemble les meilleurs textes issus de cette initiative dans une série d'e-books courts, en libre accès, en téléchargement sur le site des PUG, dans leur réseau de diffusion, et chez tous les libraires en ligne.

Face à la crise, les PUG choisissent de faire preuve d'esprit coopératif, de réactivité et d'agilité et proposent ainsi à leurs lecteurs de garder les neurones en action dans l'effervescence des réflexions et du débat scientifique.

Bonne lecture à tous!

THOMAS GAUTHIER EST PROFESSEUR
VISITANT EXPERT À EMLYON BUSINESS SCHOOL
OÙ IL ENSEIGNE LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE.

La catastrophe sanitaire sans précédent que nous vivons en France, en Europe et dans le monde depuis plusieurs semaines ne cesse de faire de nouvelles victimes et pousse les systèmes publics de santé dans leurs retranchements.

À cette première crise vient s'ajouter une seconde, économique celle-là. Chaque jour, chaque heure, apporte son lot de nouvelles au sujet des difficultés auxquelles font face les entreprises. Et pourtant, force est de constater que la plupart des travaux, propositions, et contributions intellectuelles sur le sujet depuis plusieurs semaines s'adressent soit aux dirigeants publics nationaux et internationaux (l'échelle macro), soit aux individus (l'échelle micro)¹. Nous nous efforcerons ici de proposer des clés de réflexion aux chercheurs et aux dirigeants d'entreprise. Nous introduirons d'abord le concept de désorientation stratégique en faisant l'hypothèse que les dirigeants y sont sujets dans la situation d'incertitude radicale actuelle. Ensuite, nous présenterons et actualiserons le système d'appréciation², un cadre théorique proposé par Geoffrey Vickers pour étudier l'aptitude à former un jugement, aptitude qui serait justement émoussée en période de désorientation stratégique.

5

Le désarroi des dirigeants

Si la situation de confinement donne parfois l'impression que le temps s'est arrêté, les entreprises, elles, font l'expérience d'une accélération inédite. Chaque matin, un nouveau plan d'urgence est conçu pour tenir compte des derniers développements, puis il est mis en œuvre immédiatement. Désorganisation du travail, crise de liquidité, interruption de la chaîne logistique, etc. Les organisations sont confrontées à une crise systémique de la réalité, doublée d'une crise

1. <https://www.sciencespo.fr/fr/actualites/actualit%C3%A9s/les-citoyens-face-au-covid-19-une-comparaison-mondiale/4864>

2. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162508000413>

de notre représentation de cette réalité, ou de ce que Geoffrey Vickers appelle le « système d'appréciation ».

Assurément, les dirigeants d'entreprise sont en proie à une *désorientation stratégique*. Dans son acception médicale, la désorientation est la perte des notions du temps et de l'espace. Le patient ne sait plus où il est, ni quelle est la date du jour. Transposée au monde de l'entreprise, la notion de désorientation fait référence au désarroi des dirigeants, plongés dans un contexte turbulent dans lequel les clés de lecture usuelles semblent être devenues inopérantes.

Tout à coup, les repères qu'ils utilisaient jusque-là pour se représenter et faire sens de l'environnement s'évanouissent ; les lignes de force, jadis structurantes, s'effacent ; une profusion de signaux faibles émerge. Pour autant, les interpréter, discerner l'ampleur potentielle de leur impact et l'échelle de temps sur laquelle leurs effets pourraient se faire sentir se révèle incroyablement difficile.

Former un bon jugement

Or la représentation du monde d'une équipe dirigeante est la pierre angulaire de sa stratégie. Dans un article publié en 1985 dans la *Harvard Business Review*³, Pierre Wack, à qui l'on doit d'avoir théorisé et institutionnalisé le recours au *scenario planning* au sein de la Royal Dutch Shell⁴, avance que lorsqu'un dirigeant prend une « bonne décision » (stratégique), on dit souvent de lui qu'il a fait preuve de « bon jugement ». Selon Wack, prendre une bonne décision, articuler une bonne stratégie, revient en fait à s'être doté d'une représentation du monde qui saisit parfaitement les principes organisateurs de l'environnement.

La notion de désorientation stratégique introduite plus haut pourrait alors être comprise comme l'incapacité temporaire à faire preuve de « bon jugement », pour reprendre l'expression de Wack.

Selon Geoffrey Vickers, l'élaboration de toute décision stratégique en entreprise repose sur trois formes spécifiques de jugement, complémentaires et indissociables les uns des autres. La première forme de jugement est la capacité à percevoir et faire sens de la réalité, la deuxième forme celle d'apprécier la situation de l'organisation dans son environnement et la troisième celle de repérer les opportunités de créer de nouvelles options stratégiques. Qu'une seule faillisse,

3. <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>

4. <https://prospective-technologique.ch/q125-1973-comment-la-logique-intuitive-permet-elle-a-shell-de-surmonter-le-premier-choc-petrolier/>

et c'est la décision tout entière qui se révélera impropre aux circonstances sur lesquelles elle vise à produire un effet. En conséquence, pour dépasser l'état de désorientation stratégique dans lequel la pandémie les a plongés, les dirigeants doivent rapidement tout mettre en œuvre pour être capables de former à nouveau des jugements avisés.

Percevoir et faire sens

Le premier pilier du système d'appréciation de Vickers concerne la réalité, comprise comme l'environnement dans lequel les dirigeants devront prendre des décisions. Dans un monde incertain, ces derniers doivent constamment se livrer au double exercice de perception et de *sensemaking*, en même temps qu'ils s'efforcent, à travers leurs décisions et leurs actions, d'agir sur leur environnement. Percevoir, c'est être en alerte, chercher et accueillir avec attention de nouveaux signaux faibles, de nouveaux faits porteurs d'avenir, parfois rassurants, parfois déroutants, toujours utiles. Faire sens (*sensemaking*), c'est s'efforcer de rassembler ce qui est épars, de prototyper puis de tester de nouvelles représentations du monde, outils cognitifs fondamentaux pour qui vise à comprendre et à façonner son environnement.

Apprécier la situation

La deuxième forme de jugement porte sur l'appréciation de la situation de l'entreprise dans son environnement. Pour les membres de l'équipe dirigeante, évaluer celle-ci revient à porter un jugement de valeur sur l'environnement auquel l'entreprise est confrontée, c'est-à-dire se demander s'il est favorable ou non à l'organisation, et, partant, s'il est nécessaire d'envisager des actions correctives. Parfois, les jugements individuels des dirigeants sont irréconciliables : on parle alors de fragmentation. Dans ce cas, l'organisation a tendance à être paralysée, conduite par une équipe dirigeante incapable de prendre des décisions. Dans d'autres situations, les jugements des dirigeants sont au contraire immédiatement et parfaitement alignés les uns avec les autres : on parle alors de pensée de groupe. Dans ce second cas de figure, il est permis de penser que l'absence manifeste de délibérations au sein de l'équipe dirigeante ait pu nuire à la qualité de son jugement collectif.

Repérer les opportunités

La troisième forme de jugement incite à repérer les opportunités de créer de nouvelles options stratégiques. Décider d'agir, faire un choix stratégique, est intimement lié à ce qui précède au travers des réponses que l'équipe dirigeante

apportera à quelques questions essentielles. En quoi les connaissances acquises lors de l'examen de la réalité et de la situation de l'entreprise dans son environnement sont-elles actionnables? Vers quelles actions entraînent-elles l'équipe dirigeante? De quelle marge de manœuvre l'entreprise dispose-t-elle afin d'assurer sa survie puis de créer les conditions de son développement? Que lui est-il possible ou au contraire impossible de faire?

Agir et réfléchir en temps de désorientation stratégique

Malgré la désorientation stratégique qui touche leurs dirigeants, de nombreuses entreprises ont néanmoins déjà commencé à se transformer en renonçant à certaines activités et en en réinventant d'autres.

Il serait certainement intéressant d'étudier les jugements formés par les dirigeants pour motiver leurs actes transformateurs. S'il apparaissait que leur système d'appréciation n'a pas évolué malgré la catastrophe que nous vivons, nous pourrions douter de la rationalité stratégique des choix opérés. S'il semblait au contraire que les dirigeants aient entrepris de questionner et de modifier leur système d'appréciation, nous pourrions penser que les options retenues (renoncer à certaines activités, en réinventer d'autres) dessinent déjà l'entreprise d'après, dotée peut-être d'une intention stratégique nouvelle. ●