

Annette Obin

## **LES ECOLES DE STRATEGIE SELON MINTZBERG**

Note de lecture de

*Voyage en pays stratégique, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*

Ed. Village mondial, 1999

Il s'agit par cette lecture de faire un détour par l'examen des différentes écoles de stratégie existantes. En fait, ma visée, est d'interroger la standardisation de l'action qui s'est opérée dans le secteur de l'intervention sociale par la référence maintenant hégémonique à la méthodologie de projet ; celle-ci en fait a relégué la réflexion et la pratique sur la spécificité d'une démarche de dynamisation sociale qui me semblent être la priorité essentielle. C'est un peu le même processus que celui que l'on a observé concernant la pédagogie par objectifs, qui a pu pendant toute une période effacer la réflexion sur l'apprentissage. Mintzberg distingue des stratégies délibérées et des stratégies effectives, des stratégies émergentes dans lesquelles ce qui est réalisé n'était pas expressément prévu. Les définitions de la stratégie insistent sur la "position", sur la perspective ou la manœuvre, voire le stratagème. La stratégie désigne tantôt la démarche d'action tantôt la modélisation de l'action.

### **LES DIX ECOLES**

#### **L'école de la conception**

L'action y est déterminée par le processus de conception de l'action. On en connaît le modèle de base : évaluation externe, évaluation interne, repérage des menaces et opportunités de l'environnement, forces et faiblesse dans l'organisation. Au croisement de ces données et à la lumière des valeurs retenues on définit des scénarios puis vient le choix des stratégies Enfin on passe à la mise en œuvre.

#### **L'école de la planification**

Pour cette école comme pour la précédente, l'élaboration stratégique est un procédé délibéré de réflexion consciente sur une situation qu'il faut modifier. Ici c'est le processus formel qui prime. L'élaboration et la mise en œuvre sont garanties par une personne ou l'équipe dirigeante. Le plus souvent cette conception est stabilisée dans le fameux tableau de bord. C'est dire l'importance qui est donnée à la formulation, ce n'est qu'après leur formulation que les stratégies peuvent s'appliquer. Ces approches reposent sur une distinction nette entre pensée et action. Ce ne sont pas les mêmes qui produisent la connaissance et qui mettent en œuvre. Se pose alors la question de l'appropriation de la connaissance produite.

Cette approche suppose que la situation est relativement stable et prévisible, le scénario est un outil essentiel dans l'arsenal du stratège, il est le moyen par lequel on restitue la décision à la direction politique. Définition et quantification des objectifs permettent de lui conférer l'instance de contrôle. L'action est pensée en termes de contrôle et de réduction des écarts par rapport aux objectifs formulés.

#### **L'école du positionnement (Le fameux Porter et son échelle)**

Cette école met l'accent sur les interactions avec l'environnement sur l'étude préalable à l'action. L'environnement est appréhendé essentiellement en termes économiques de marché de concurrence. Définir une stratégie c'est avant tout se positionner dans un contexte concurrentiel.

#### **L'école entrepreneuriale**

Elle met l'accent sur le leadership personnalisé. Ce qui compte c'est la vision stratégique, le dirigeant doit s'être fait une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation. Dans cette perspective, la stratégie existe dans l'esprit du dirigeant comme orientation à long terme, vision d'avenir elle est enracinée dans l'expérience et l'intuition du leader. La stratégie est indissociable de la personnalité d'un personnage, elle dépend des processus contenus dans la boîte noire de sa personne.

### **L'école cognitive**

Pour cette école, seule une représentation préalable et claire du but à accomplir permet de guider l'action. On fait le postulat que c'est en améliorant les représentations préalables que l'on va améliorer l'efficacité de l'action. Le dirigeant est à la fois cartographe et utilisateur de carte. Pour cette école, l'environnement est moins appréhendé dans son objectivité que construit ; l'action dépend de la construction d'une représentation de l'environnement et des buts à atteindre. Dans cet environnement perçu, il y a coexistence entre plusieurs points de vue. Il s'agit alors, moins de réduire l'écart entre des visions erronées ou imparfaites" et la "réalité de l'environnement que de gérer la tension entre différents points de vue et de donner un sens partagé à l'action.

Dans cette approche, il s'agit d'abandonner le principe selon lequel l'organisation doit s'adapter à son environnement, il faut par des actions ponctuelles tester, expérimenter et donc construire en avançant le plus possible.

### **L'école de l'apprentissage**

Pour elle, l'élaboration de la stratégie est pensée comme processus émergent. Cette école part d'une réflexion sur l'action politique et non sur l'entreprise. Elle constate que les réorientations stratégiques pertinentes ne viennent pas tant d'une volonté unique d'une direction générale mais que des inflexions majeures se font par une série de petites actions et décisions prises par des gens différents.

Bien souvent les stratégies effectives sont le résultat non d'un plan préalable, mais s'élaborent par ajustements successifs, à mesure que les décisions internes et événements extérieurs s'ajoutent pour créer un consensus qui n'était pas prévu au départ. Les stratégies délibérées mettent l'accent sur le contrôle pour s'assurer que les intentions sont bien réalisées, dans l'action, les stratégies "émergentes" mettent l'accent sur l'apprentissage. Gérer dans cette perspective ne veut pas dire préconcevoir les stratégies mais reconnaître les dynamismes qui peuvent contribuer à la finalité visée définie de manière large. Il y a ici une remise en cause de la division pensée action. La méthode consiste à agir, faire puis sélectionner ce qui fonctionne bien. La formulation n'est plus un préalable c'est parfois la réalisation qui met sur la voie de la formalisation. Au regard de l'hyper formalisation des écoles précédentes, il y a là un retour à ce qui peut paraître un pragmatisme.

Pourtant il s'agit bien d'un autre modèle de l'action : on prend acte qu'il n'existe plus un seul pôle de conception de l'action mais plusieurs pôles de gestation de la stratégie. Le rôle du dirigeant ne consiste plus à pré concevoir une stratégie mais à gérer le processus d'apprentissage à parti duquel la stratégie prendra forme. Son rôle essentiel est de donner sens à l'action.

Pour que ce processus d'apprentissage se développe, il faut faire circuler les apprentissages, les expérimentations, "les bonnes pratiques", il faut rechercher des savoirs extérieurs, faire circuler les savoirs d'un secteur à l'autre. Mintzberg est conscient que cette école comporte des risques. Elle peut se confondre avec la débrouillardise, à trop insister sur l'apprentissage, on peut sous-estimer la nécessité de directives pour traiter la complexité et l'incertitude présentes dans une situation.

### **L'école du pouvoir**

Elle insiste quant à elle sur la stratégie comme processus de négociation. Ses postulats :

Les organisations sont des coalitions entre des individus et des groupes d'intérêts

Il y a des différences durables entre ces groupes.

Les décisions et objectifs émergent du marchandage, de la négociation ou de l'intrigue.

On peut cartographier les structures du pouvoir et s'en servir, soit dans une perspective de renforcement autocratique, soit dans une perspective d'élaboration coopérative des stratégies. Les effets de cette approche : les stratégies qui résultent de ces processus conduisent à définir plus des stratagèmes que des perspectives.

### **L'école culturelle**

La stratégie comme processus collectif. Les principes :

L'élaboration d'une stratégie est un processus d'interaction basé sur les croyances, les convictions partagées par les membres de l'entreprise.

La stratégie est déterminée par une perspective ayant ses racines dans des intentions collectives.

Cette approche conduit à porter l'attention sur les ressources les capacités dynamiques présentes dans un environnement et une organisation. Ses effets : pour Mintzberg le risque de cette approche vient du

fait qu'elle encourage souvent moins le changement que la perpétuation de la stratégie existante.

### **L'école environnementale**

Ses principes : L'environnement est l'acteur principal du processus d'élaboration de la stratégie. L'entreprise doit lire l'environnement et faire en sorte de s'adapter : trouver des "niches pour son développement où mourir. Dans cette perspective "d'écologie des populations", les évolutions se font avec des horizons temporels très longs. Pour les organisations, l'extinction n'est pas une honte. Ses effets : dans cette perspective par opposition au volontarisme rationnel qui soutient les modèles précédents, on renonce quasiment à la notion de stratégie sauf en tant que processus d'adaptation permanente.

### **École de la configuration**

La stratégie comme processus de transformation. Le changement ne peut être géré, on peut l'ignorer, lui résister, lui répondre mais pas le gérer le faire avancer par un processus ordonné, pas à pas. Il s'agit de tenir la tension entre stabilité et transformation, la clef du management stratégique est de maintenir la stabilité ou du moins une évolution stratégique adaptative le plus longtemps possible reconnaître aussi la nécessité de transformation et savoir gérer ce processus sans détruire l'entreprise.

Le processus d'élaboration de stratégie peut consister en élaboration conceptuelle, planification formelle, apprentissage collectif, lutte politique ou concurrentielle, analyse systématique et imagination directive, socialisation collective ou riposte aux forces de l'environnement ... Et autres, chaque formule doit répondre à l'époque et au contexte approprié aux configurations particulières. Les stratégies peuvent prendre la forme de plan modèle de positionnement ou de perspectives, de manœuvres, mais au moment voulu et en réponse à une situation donnée.

On devine que c'est là la "doctrine" actuelle de Mintzberg pour sortir du dogmatisme de chaque école, faire du sur mesure en faisant feu de tout bois. Vive le syncrétisme qui fait faire l'économie de définir des principes ses méthodes puisqu'elles sont toutes bonnes!

## **SUCCEES ET LIMITES DE LA METHODOLOGIE DE PROJET**

Après ce long détour, il nous reste à nous à formuler pourquoi la méthodologie de projet a constitué un tournant dans les méthodes d'intervention sociale. Il semble en particulier qu'elle a permis de légitimer l'action qui jusqu'aux années 70 était renvoyée au projet politique de transformation sociale. Dans cette perspective, l'action sociale n'est qu'une illusion car elle est déterminée par les exigences d'un système apparaissant comme un Dieu caché dont le sociologue seul peut dévoiler les desseins. La formation des intervenants sociaux reposait sur un couple antagoniste : former des exécutants et former au désillusionnement sur sa propre action professionnelle, faire et en même temps ne pas être dupe de ce que l'on fait. La part de pouvoir des professionnels repose sur leur lucidité. Ils doivent être conscients qu'ils interprètent le monde et leur propre histoire dans des catégories qui préexistent, celles des rôles et des institutions définies comme manière d'organiser la réalité. Ces rôles, ces normes, ces valeurs qui commandent l'action sociale sont des façons de raconter l'histoire, elles renvoient à des interactions dans lesquelles les acteurs mettent en jeu des stratagèmes. L'acteur est alors défini par l'interaction dans laquelle il est engagé L'action devient donc une sorte de mise en scène.

On comprend rétrospectivement comment le modèle du projet a constitué une bouée en matière de modèle stratégique. L'idée de projet traduit le souci de réintroduire une intelligibilité qui ne soit pas seulement une lecture distanciée des choses. Au-delà de déterminismes partiels il s'agit de rechercher des possibilités d'action inexploitées. L'action humaine ne se résume pas en une alternative entre asservissement à l'ordre des choses et rupture révolutionnaire. Le succès des démarches de projet tient à la revalorisation du pouvoir des acteurs, y compris professionnels. Elles permettent de sortir de la confusion entre les fins dernières et les actions concrètes : on ne confond pas son rôle avec des missions impossibles et l'on sort du refuge ou de l'alibi de l'inaction. Si l'on définit l'action comme un couplage structurel entre l'acteur et le monde (Varela), l'action est irréductible à des causalités externes, à un ensemble de commandes a priori.