

---

## Editorial

Chers lectrices, chers lecteurs de RMA,

En ce début d'année 2014, toute l'équipe de RMA se joint à moi pour vous remercier de votre confiance et vous souhaiter une excellente année !

Pour faire lien avec le dernier numéro de 2013, je vous propose de continuer notre lecture historique des organisations.

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la période des «trente glorieuses» (1945-1975) peut également se définir comme une période d'expansion caractérisée par le développement des échanges internationaux, une forte croissance de la demande et un environnement relationnel stable. Cependant, dès la fin des années 60 et jusqu'à 1985, on constate que les entreprises, afin de mieux répartir leur portefeuille financier, de réduire les risques, se lançaient dans des stratégies offensives de diversification. Le premier choc pétrolier de 1973 freinera cet élan et incitera les entreprises à engager des stratégies de recentrage sur leur(s) métier(s) de base. Le recentrage sur le ou les métiers, intègre aujourd'hui, avec une acuité croissante, des logiques de flexibilité et d'externalisation plus ou moins lourdes. Le recentrage, c'est en quelque sorte la focalisation de l'entreprise sur son ou ses Métier(s) de base, par l'abandon ou le transfert d'activités jugées peu risquées ou peu rentables (Boyer, 1998).

Dans le contextuel actuel, la diminution de l'incertitude - un des objectifs privilégiés de toute stratégie - est plus obtenue par un contrôle aussi complet que possible du ou des métier(s) exercé(s) prioritairement, que par une maîtrise financière des risques à partir de métiers dans lesquels l'entreprise n'a pas de compétences spécifiques remarquables. Le recentrage n'est pas à considérer comme le repli de l'entreprise sur elle-même ou le refus de toute possibilité de diversification, mais plutôt comme un recadrage de ce qu'elle sait faire, et surtout mieux faire que ses concurrents. Le métier peut s'appréhender par le concept de «core competences» (par rapport à la notion antérieure de «core business»), se définissant d'abord comme un ensemble de compétences communes aux différents segments stratégiques, c'est-à-dire un groupe cohérent de technologies partagées. La firme doit alors assurer en permanence une veille stratégique qui lui permette de maintenir et/ou renouveler son avantage concurrentiel. Cette veille stratégique repose essentiellement sur l'adéquation entre les compétences de la firme et les changements nécessaires induits par l'évolution de l'environnement. Dans cette optique, et en reprenant les termes de Hamel et Prahalad (1989), on passe de la stratégie par adaptation (ou *strategic fit*) à la stratégie par intention (ou *strategic intent*).

Nous retiendrons que l'évolution de l'histoire du management peut alors se résumer à un retour à la différenciation en fonction de ses compétences individuelles. Nous noterons ainsi tout l'intérêt de cet ancrage historique des pratiques de gestion en trois temps : le *Putting-out System*, le *Factory System* et l'ère post-industrielle. La dimension temporelle trouve alors toute sa justification. Il pourrait ainsi s'agir de la mise en évidence d'une conception du temps plus circulaire que linéaire, plus qualitative que quantitative (Clark, 1985 ; Bluedorn, Denthardt, 1988). Dans beaucoup de situations contemporaines, on semble en effet assister à un privilège accordé à la compétence individuelle, telle qu'elle pouvait se caractériser à l'époque du *Putting-out System*. Il apparaît ainsi qu'un ancrage historique peut contribuer à la compréhension de réalités organisationnelles contemporaines.

Bonne lecture à vous.

**Aline Scouarnec**  
**Directeur de Publication**  
**Rédacteur en Chef**