

Avant-propos

Thomas Loilier et Albéric Tellier

2007-2020 : 13 années séparent la première et la deuxième édition de ce livre. Un temps long pendant lequel, la discipline elle-même, la stratégie, a bien entendu évolué. Les stratégies « Océan Bleu », les *business models*, la coopétition, les écosystèmes d'affaires... autant de notions qui se sont imposées ces dernières années dans les manuels de stratégie, les revues académiques ou dans le vocabulaire des managers et qui nécessitaient d'être abordées dans cette nouvelle édition. Cela s'est traduit par l'arrivée de nouveaux « grands auteurs » qui font l'objet d'un chapitre : Ron Adner, Maria Bengtsson, Coimbatore Prahalad (qui partage son article avec Gary Hamel), W. Chan Kim et Renée Mauborgne et enfin Richard Whittington. Bienvenue aussi aux nouveaux contributeurs qui ont intégré l'équipe. Nous ne dirons jamais assez combien cet ouvrage est avant tout le fruit d'un travail collectif.

Dans cette nouvelle édition nous avons souhaité conserver une ligne éditoriale à la fois simple et exigeante (présenter les apports d'un Grand Auteur et son positionnement dans la discipline stratégie) tout en donnant la possibilité aux contributeurs de l'appliquer avec une grande liberté. Certains ont ainsi choisi de développer le parcours de vie professionnelle d'un Grand Auteur, d'autres se sont focalisés sur la genèse d'une théorie, d'autres enfin en ont profité pour actualiser de manière originale la version de leur article qui était présente dans la première édition de ce livre. Le résultat forme de ce point de vue un ensemble qui, du moins l'espérons nous, rend compte de la diversité, des influences multiples et des débats et controverses (parfois vifs...) qui traversent notre discipline si passionnante.

Avec cet avant-propos nous souhaitons aussi remercier les trois directeurs de cette collection – Gérard Charreaux, Patrick Joffre et Gérard Koenig – et

notre éditeur Gaël Letranchant. Cela fait maintenant plus de vingt ans qu'ils nous font confiance et que nous écrivons avec eux. Cette confiance réciproque nous donne un privilège immense pour un enseignant-chercheur : s'inscrire dans le temps long et aller lentement.

Introduction générale

La stratégie : origines et champs
d'investigations principaux

Thomas Loilier et Albéric Tellier

Cet ouvrage est le fruit d'un constat et d'une ambition.

Le constat tout d'abord. La stratégie est aujourd'hui multiple. Champ de connaissances et de pratiques, elle est bien entendu une discipline qui s'enseigne dans tous les cursus de gestion et de management. Elle est également une spécialité sur laquelle divers métiers et fonctions se sont constitués (consultants, directeurs de la stratégie...) tout autant qu'une composante de plus en plus conséquente de la mission propre à de nombreux managers. Pour schématiser la stratégie se diffuse horizontalement (toute fonction a « sa » stratégie : les ressources humaines, le marketing, la finance...) et verticalement (de plus en plus de niveaux hiérarchiques participent à sa construction). Certains n'hésitent d'ailleurs pas à considérer que ce sont avant tout les managers intermédiaires qui sont les véritables stratèges de l'organisation. Elle est enfin un ensemble d'associations professionnelles et académiques et de revues qui se chargent de promouvoir ses avancées théoriques, ses méthodes et ses outils. Il reste cependant que le chercheur comme le praticien ont du mal parfois à préciser ses frontières et son contenu. Comment peut-on définir la stratégie ? Qu'est-ce qui est stratégique ou ne l'est pas ? Que signifie « faire de la stratégie » ? Les difficultés à élaborer des réponses claires à ces questions sont encore d'actualité, au point que l'on assiste simultanément à une profusion de définitions dans les ouvrages et à des tentatives de construction d'axiomatiques.

L'ambition ensuite. Il nous a semblé qu'il était possible de contribuer à une tentative de clarification, de conciliation, si ce n'est de synthèse, des multiples approches et définitions proposées en revenant sur les auteurs majeurs du champ.

Définir ce qu'est un « grand auteur » est un exercice évidemment bien délicat. Si quelques figures incontournables s'imposent d'emblée, il est ensuite difficile de rendre compte de la richesse et de la diversité des travaux dans un format forcément limité. Les auteurs proposés dans cet ouvrage ont été retenus au terme d'un processus au cours duquel nous avons consulté les bibliographies des principaux manuels, les travaux présentés dans différents colloques, notamment les conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, et les sommaires des plus grandes revues. Les directeurs de collection et plusieurs collègues ont également été consultés. Nous avons tenté d'intégrer au maximum leurs suggestions.¹

Cet ouvrage n'aurait pu voir le jour sans la participation des nombreux contributeurs. Les auteurs des différents chapitres entretiennent une relation souvent étroite avec l'auteur qu'ils présentent. Ils ont étudié dans le détail leurs travaux, les ont rencontrés au cours de leur carrière, ont travaillé avec

1. En particulier, certains auteurs ne se sont pas contentés de contribuer à la recherche en stratégie mais ont abordé plus largement les questions du management. Le lecteur intéressé lira avec profit l'ouvrage *Les grands auteurs en management* (3^e éd., EMS, 2017) dirigé par Sandra Charreire et Isabelle Huault dans la même collection.

eux, les ont consultés dans le cadre de cet ouvrage... Cette « complicité » permet au final de détailler comment des idées, des approches, des avancées significatives ont pu voir le jour. Les différents chapitres sont souvent l'occasion d'aborder des facettes peu connues sinon oubliées de certains grands auteurs. Or, rappeler le contexte dans lequel l'auteur a travaillé, les particularités de son parcours, ses centres d'intérêt majeurs, c'est aussi mieux comprendre ses thèmes de recherche, ses choix théoriques et méthodologiques et finalement se mettre en capacité de mieux évaluer les thèses défendues. Peut-on porter un jugement sur la méthode des cas sans savoir que celle-ci a été initiée à Harvard pour aider les « *top managers* » à justifier leurs actions devant la commission *anti-trust* ou le conseil d'administration ? Peut-on comprendre les travaux de Kathleen Eisenhardt sur la prise de décision rapide si l'on oublie qu'elle a vécu « en direct » l'explosion de la micro-informatique dans la Silicon Valley au début des années 80 ? Peut-on juger de la pertinence des travaux de Kim et Mauborgne sur les stratégies « océan bleu » sans intégrer le contexte dans lequel cette approche a vu le jour : les sessions de travail du projet Centurion destiné à transformer le géant Phillips alors dans une passe difficile. Comme l'a écrit Vladimir Nabokov, « *seule la myopie peut excuser les généralisations floues de l'ignorance. Dans l'art supérieur, comme dans la science pure, c'est le détail qui compte* ». En nous faisant l'honneur de participer à ce projet, les contributeurs ont apporté leur connaissance très fine des « grands auteurs » et ont alimenté leurs chapitres de ces « détails » qui comptent tant.

Afin de faciliter la lecture de l'ouvrage, les chapitres sont regroupés en sept parties qui permettent d'appréhender les fondements de la « discipline stratégie » et les champs d'investigations privilégiés par les chercheurs. Bien entendu, ce découpage n'a pas la prétention de donner une vision exhaustive de ce qu'est la stratégie. De plus, la richesse des travaux de certains auteurs a rendu difficile leur « placement » dans telle ou telle partie. Nous espérons néanmoins que ce classement permettra au lecteur de mieux envisager, les frontières et l'objet de la discipline, l'essence de la stratégie, ses buts premiers et ses moyens.

Des fondations à l'institutionnalisation de la stratégie

Les fondations de la stratégie sont nombreuses. Sans volonté d'exhaustivité, on peut notamment citer la théorie militaire (qu'elle vienne d'Orient ou d'Occident), l'économie et la sociologie. Parmi ces soubassements théoriques, il en est un qu'il nous tenait particulièrement à cœur de (re)mettre en lumière : il s'agit de l'œuvre de François Perroux. En prenant son autonomie par rapport aux deux courants économiques dominants du milieu du XX^e siècle – le marxisme et l'approche néoclassique –, il construit un cadre analytique complet et original capable de prendre en compte la richesse des structures et des comportements des entreprises et plus généralement des organisations. C'est en cela que la Théorie Economique Générale préfigure la

discipline stratégie. Tout est déjà, en germe, présent : les institutions, les structures, l'organisation, les flux, les projets... En particulier, l'importance qu'il accorde au pouvoir et ses recherches menées sur la polarisation mondiale (les « pôles de croissance ») prennent aujourd'hui une dimension quasi visionnaire.

D'un point de vue plus institutionnel, la discipline stratégie n'est pas née de manière « naturelle ». Son existence et son développement sont une construction sociale intimement liée à quelques individus qui ont beaucoup œuvré pour l'autonomisation d'une discipline initialement inféodée à l'économie. Parmi eux, quatre auteurs ont, chacun à leur manière, joué un rôle majeur : Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Dan Schendel et Richard Rumelt.

Il revient sans doute au couple Andrews – Ansoff d'avoir créé la stratégie d'entreprise. Le premier, avant tout par une contribution pédagogique : la méthode des cas, étayée tout de même par le fameux modèle LCAG, va ancrer la discipline dans l'action et le concret. Le second propose la première tentative de théorisation générale de la stratégie. En allant au-delà de la réflexion intuitive et pragmatique d'Andrews (la « *Business Policy* »), il élabore les concepts fondateurs du domaine (la « *Corporate Strategy* ») pour ensuite étendre ses réflexions au management et à l'organisation afin de construire un ensemble intégré : le management stratégique.

Deux faits marquants concomitants (début des années 80) ont ensuite constitué une deuxième étape de l'institutionnalisation de la discipline : la rupture avec l'économie industrielle et la structuration de la communauté scientifique naissante. C'est peut-être Rumelt qui personnifie le mieux cette rupture avec le paradigme économique. En définissant une véritable théorie du comportement de la firme, il s'émancipe avec fermeté du déterminisme de l'économie industrielle même si, paradoxalement, sa théorie de la firme reste d'essence économique. Sa volonté de proposer des théories réfutables, fondée sur la démarche hypothético-déductive, contribue aussi à asseoir la légitimité scientifique de la discipline. La structuration de la communauté revient indubitablement à Schendel. En créant en 1978, le *Strategic Management Journal* et la *Strategic Management Society* en 1981, il a créé deux piliers majeurs (la revue scientifique et l'association savante) essentiels au développement d'un corps de connaissance autonome. Il ne faudrait pas toutefois réduire sa contribution à l'institutionnalisation du management stratégique. Schendel est aussi un chercheur majeur qui a démontré l'existence empirique des groupes stratégiques et largement traité des stratégies de retournement en plaçant la performance au cœur de ses préoccupations.

Les sources de l'avantage concurrentiel

Dans son sens premier, la stratégie traite de la survie de l'entreprise et de son devenir face notamment à des concurrents. Il est donc logique de consta-

ter que l'analyse concurrentielle a été un axe privilégié par les chercheurs en stratégie dès la naissance de la discipline. Le modèle LCAG et la méthode SWOT (voir le chapitre sur Andrews) soulèvent déjà des questions d'analyse concurrentielle en mettant en exergue deux dimensions déterminantes des choix stratégiques : l'environnement concurrentiel (Opportunités et Menaces) et l'entreprise (Forces et Faiblesses). Cette distinction entre « l'externe » et « l'interne » va profondément influencer les chercheurs qui ont tenté de répondre à la question des facteurs à l'origine d'un avantage concurrentiel. En effet, si l'on tente une synthèse de la littérature dédiée, il est assez commode de distinguer les approches centrées sur l'environnement de celles qui se focalisent plutôt sur l'organisation. Les premières considèrent essentiellement la stratégie comme un exercice d'adaptation tandis que les secondes y voient plutôt le processus qui permet à l'entreprise d'exploiter ses capacités afin de construire les succès futurs. Le travail de Michael Porter est emblématique des approches centrées sur l'environnement. En puisant dans l'économie industrielle, Porter va construire une démarche d'analyse à l'influence inégalée. Une très grande part du travail de Porter est dédiée à la question de l'avantage concurrentiel (il en fera d'ailleurs le titre d'un de ses ouvrages les plus connus). Son modèle des 5 forces permet l'analyse de la structure concurrentielle d'une industrie. La chaîne de valeur permet une meilleure compréhension des (dés) avantages concurrentiels d'une entreprise au sein d'une industrie. Le modèle du diamant élargit l'analyse concurrentielle au niveau international en abordant les questions de la localisation géographique des activités de la firme.

L'impact des travaux de Porter sur la recherche, la pratique et l'enseignement de la stratégie est colossal. Il reste cependant que sa conception de la stratégie va faire l'objet de critiques, d'amendements et de tentatives de renouvellement à la fin des années 80. Même si ces travaux nouveaux ne remettent pas en cause l'idée que des caractéristiques structurelles peuvent jouer fortement sur les comportements et la performance, ils considèrent l'environnement comme moins déterminant que les initiatives des acteurs. En d'autres termes, la firme aurait dans certains cas la possibilité de se créer une position concurrentielle avantageuse en exploitant ses caractéristiques intrinsèques. Ces travaux, qui donnent un rôle majeur à l'organisation, sont aujourd'hui regroupés dans l'école fondée sur les ressources (*Resource-based View*) et Jay Barney en est l'un de ses contributeurs essentiels. Cette approche, qui définit la firme à partir de ce qu'elle est « capable de faire » fonde l'avantage concurrentiel sur les ressources mobilisables par l'entreprise. Cet avantage est d'autant plus élevé et robuste (c'est-à-dire soutenable dans le temps) qu'il s'avère difficile pour les concurrents d'avoir accès à ces ressources de quelque manière que ce soit (achat, imitation...) ou de les remplacer par d'autres. La stratégie n'est plus considérée comme un processus d'adaptation. A partir de ses ressources et compétences de base, une firme peut transformer à son avantage les conditions de l'environnement, contrairement à ce que suggère le déterminisme structurel porterien.

Il reste cependant que cette approche fondée sur les ressources souffre encore de quelques faiblesses. En particulier, la définition des concepts théoriques n'est pas stabilisée. Aux côtés des ressources et compétences, on évoque les savoirs, savoir-faire, les compétences distinctives, stratégiques ou encore centrales sans que le lecteur parvienne toujours à s'y retrouver.

Le projet que développe David Teece dans les années 90 est justement de construire un cadre susceptible d'intégrer les différentes écoles de pensée de la recherche en stratégie et plus particulièrement de l'analyse concurrentielle : les forces concurrentielles de Porter, la théorie des jeux plutôt focalisée sur les mouvements concurrentiels et l'approche fondée sur les ressources. Le résultat de cette tentative est l'introduction de la notion de « capacités dynamiques », largement mobilisée à l'heure actuelle par les chercheurs en management stratégique. Celles-ci se définissent comme la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des changements environnementaux. La définition montre l'ambition de Teece : réconcilier des écoles de pensée qui ont tendance à s'opposer. Son approche met en effet l'accent sur le fait que l'obtention d'un avantage concurrentiel dépend à la fois de la capacité à identifier des opportunités stratégiques dans l'environnement et de la capacité à changer la structure de la firme pour mieux exploiter ces opportunités (en jouant sur les ressources).

La recherche d'opportunités est également au cœur des travaux de W. Chan Kim et Renée Mauborgne pour lesquels la réflexion stratégique doit privilégier l'identification de nouveaux espaces de marché vierges de toute concurrence, les fameux « océans bleus ». Les auteurs considèrent que la vision structuraliste proposée par Michael Porter, fondée notamment sur l'opposition entre stratégies de différenciation et de domination par les coûts, conduit les firmes à s'adapter à des règles sectorielles, sans chercher à les renouveler, les condamnant ainsi à naviguer dans des « océans rouges » où les affrontements font rage. Pour Kim et Mauborgne, le salut ne peut venir que de mouvements conjoints visant à la fois à se différencier (pour augmenter la valeur perçue par le client) et à diminuer ses coûts. Cette volonté va donner naissance à « l'innovation-valeur » (concept au cœur de cette approche) et donc à un océan bleu.

L'organisation comme levier stratégique

L'institutionnalisation du management stratégique est aussi celle de l'organisation et du management qui deviennent des variables centrales dans la stratégie des entreprises. Les cinq auteurs qui composent cette rubrique les ont chacun analysées à leur manière. Celle de l'économiste pour Oliver Williamson. En partant du principe que la meilleure stratégie est souvent la moins coûteuse, il a cherché à minimiser le coût de l'organisation en prenant comme unité d'analyse la transaction entre les acteurs économiques. Ce parti pris lui permet de comparer le marché à l'intégration verticale et de construire

un modèle robuste pour choisir entre ces deux formes d'organisation. En proposant d'aligner les transactions (qui diffèrent selon plusieurs critères : la spécificité, l'incertitude, la fréquence) avec les structures de gouvernance (en particulier le marché et la hiérarchie), il place la question du périmètre de l'organisation (« faire » ou « faire faire ») au cœur de la décision stratégique. Henry Mintzberg aborde pour sa part la stratégie et l'organisation comme un généraliste intéressé par le leadership, le pouvoir, la structure des organisations mais aussi par la formation proprement dite (le « processus ») de la stratégie. Dans tous les cas, c'est la volonté de classer pour mieux comprendre qui guide ses recherches. Ses différentes classifications le conduisent d'ailleurs à l'intégration : c'est bien pour mieux comprendre la stratégie qu'il s'est intéressé à l'organisation.

La volonté intégrative de Mintzberg l'amène à mobiliser le concept de configuration. Danny Miller partage avec lui cet engouement pour cette notion. Le repérage des formes (les « *gestalts* ») stratégiques reliant la stratégie, la structure et l'environnement, lui permet de sortir du schéma classique normatif de formulation de la stratégie pour repérer et légitimer la diversité observée des pratiques. Chez Miller, la configuration permet donc de décrire mais aussi d'expliquer (en montrant comment les variables constitutives interagissent entre elles) et de prescrire (la qualité de l'alignement de ces variables est la source majeure de l'avantage concurrentiel de l'organisation). Chez lui, la configuration peut donc être le concept de base, le fondement d'une théorie stratégique. Chez Raymond Miles et Charles Snow, les configurations sont elles aussi largement mobilisées. Leurs trois comportements stratégiques cohérents (le prospecteur, l'analyste et le défenseur) sont intimement liés à des dispositifs organisationnels adaptés. Mais c'est peut-être par leur capacité à décrypter l'évolution de l'une des formes d'organisation les plus marquantes de la fin du XX^e siècle – le réseau – qu'ils ont le plus contribué à l'extension de la discipline stratégie vers l'organisation. Enfin, si la contribution de Karlene Roberts à la stratégie est si particulière, c'est sans doute parce qu'elle l'aborde en sociologue. C'est avant tout le problème de la fiabilité de l'organisation qui attire son attention. Or dans certaines entreprises, le défaut de fiabilité peut avoir des conséquences telles qu'il nuit à leur compétitivité. Parler de fiabilité organisationnelle, c'est donc bien parler de stratégie. Ses recherches démontrent ainsi l'importance des caractéristiques structurelles des organisations hautement fiables, de leurs modalités de fonctionnement et des représentations des acteurs des situations étudiées.

L'apport de la consultance

La connaissance en Sciences de Gestion est régulièrement produite par des chercheurs mais aussi par des praticiens. En stratégie, ils sont avant tout des consultants, membres des grands cabinets américains. Le contexte de production de ces connaissances est alors particulier dans la mesure où la concur-

rence entre ces grandes sociétés de conseil est vive. Il a schématiquement au moins trois grandes conséquences sur les caractéristiques des connaissances produites. Premièrement, leur robustesse scientifique est parfois sujette à caution. En particulier les exemples illustratifs (régulièrement des missions réussies) sont souvent érigés au rang de preuve et le cas particulier devient la règle. Deuxièmement, elles sont à visée opérationnelle. Le plus souvent elles sont en effet, directement ou non, utilisées dans les missions menées chez les clients de ces cabinets. Enfin, elles sont bien entendu souvent normatives et prescriptives. Si ces interrogations sur la validité des connaissances produites sont réelles, il serait vain de nier leur impact sur la discipline, sur sa pédagogie comme sur son développement conceptuel.

Parmi les acteurs de la consultance stratégique, c'est sans doute le *Boston Consulting Group* (notamment *via* son fondateur Bruce Henderson) qui a eu la plus grosse influence sur la discipline stratégique. En construisant l'un des outils les plus emblématiques (la fameuse *Growth Share Matrix*), ce cabinet a affirmé son rôle de leader créatif sur le marché de la consultance en stratégie. Il a su ensuite, tout au long de son développement, rester un acteur quasi-incontournable pour les décideurs en adaptant ses productions à l'évolution de la vie des affaires (importance de la chronocompétitivité et référence au modèle japonais dans les années 80, déconstruction de la chaîne de valeur et mobilisation de l'approche ressources et compétences dans les années 90). Kenichi Ohmae est pour sa part un membre éminent de l'un des cabinets concurrents, le cabinet McKinsey (il a présidé jusqu'au début des années 90 ses activités dans la région Asie-Pacifique). Ses contributions à la stratégie sont diverses : mise en lumière de la dimension non rationnelle de la réflexion stratégique (*La stratégie est un art*), analyse de la stratégie des entreprises japonaises, conceptualisation (parmi les premiers) de la mondialisation (avec le rôle central joué par la Triade) et de ses conséquences (émergence des états-régions au dépend des états-nations). Dans ce monde de la consultance, Gary Hamel occupe une place à part. Il est l'un des rares à avoir publié dans l'une des revues académiques les plus prestigieuses (le *SMJ*) mais suscite néanmoins des réactions contrastées dans le monde académique. En se positionnant lui-même comme un « gourou » de la discipline, il adopte une posture de chercheur largement discutable d'autant plus qu'elle est complétée par une approche méthodologique elle aussi sujette à caution : la preuve par l'exemple. Cela ne l'empêche toutefois pas d'avoir élaboré avec Coimbatore Krishnao Prahalad des concepts aujourd'hui très largement utilisés en stratégie tels que l'intention stratégique, les compétences centrales ou encore l'effet de levier sur les ressources.

Le renouvellement stratégique

En stratégie, la métaphore ludique est assez commode pour évoquer les situations concurrentielles. Cependant, la « partie » dans laquelle la firme est

engagée n'a ni début ni fin et l'adversaire comme les règles peuvent changer. Comme il n'y a ni vainqueur ni vaincu définitifs, l'entreprise se doit d'être en mouvement si elle ne veut pas être dépassée par ses concurrents. Elle doit donc être capable de renouveler ses activités stratégiques et au-delà ses comportements. En bref, elle doit savoir se régénérer en adoptant des comportements entrepreneuriaux. Cette thématique est assez ancienne en stratégie dans la mesure où le renouvellement était déjà présent dans les propos d'Ansoff et au cœur des matrices de portefeuille d'activités des cabinets de conseil. Cette problématique peut être creusée à différents niveaux d'analyse : micro (l'activité elle-même), méso (l'entreprise) ou macro (le secteur d'activité).

En matière d'activité, le renouvellement pose le problème de l'évolution du portefeuille d'activités de l'entreprise à travers notamment la dialectique de la destruction créatrice. Si l'abandon d'activités a aussi été étudié, c'est le processus entrepreneurial de création d'activités qui s'avère au cœur des écrits de Sankaran Venkataraman. Ce processus peut être compris comme la découverte – ou la création – et l'exploitation profitable d'une opportunité d'affaires. Celle-ci est analysée et disséquée étape par étape (apparition, mise au jour par l'entrepreneur puis exploitation) et question par question (pourquoi, quand et comment ?) avec comme objectif la création d'une théorie intégrée de l'entrepreneuriat. Si l'on choisit de se focaliser sur l'entreprise dans sa globalité, il apparaît assez rapidement que les pratiques managériales sont à considérer comme l'une des sources principales de l'avantage concurrentiel, en particulier dans le cas de la grande entreprise multinationale. Sumantra Ghoshal (en duo avec Chris Bartlett) s'est particulièrement intéressé à l'entrepreneuriat dans ces grandes entreprises. Il a notamment montré que dans de telles organisations le rôle d'entrepreneur peut être interprété par n'importe quel manager. Il a aussi mis au jour les trois processus principaux à l'œuvre dans ces firmes entrepreneuriales et leurs conséquences sur les nouveaux rôles devant être tenus par l'encadrement.

Pour Charles Baden-Fuller, c'est aussi au niveau de l'ensemble de l'industrie qu'il faut se poser la question du renouvellement. Comment régénérer une industrie et ce sans faire appel à des acteurs extérieurs au champ : telle pourrait être la question lancinante qui va guider ses recherches en stratégie. Sa réponse est d'abord le fruit d'un décadre : la maturité et le déclin ne sont pas des phénomènes inéluctables parce qu'ils sont aussi des phénomènes perçus et donc interprétés. A l'extrême, il n'y a pas d'industrie en déclin mais plutôt... des managers déclinants ! Autour de cette idée finalement assez subversive, Baden-Fuller va bâtir pas à pas une théorie de la régénérescence et du rajeunissement dans laquelle les organisations entrepreneuriales restent centrales. Dotées chez lui de cinq caractéristiques majeures, elles s'avèrent capables de générer une dynamique vertueuse, un « chemin critique du rajeunissement ». Ensuite, revenant à son niveau d'analyse originel (l'industrie), Baden-Fuller propose un modèle évolutionniste dans lequel le niveau de

l'entreprise (les capacités) et celui de l'industrie (la compétition) s'influencent mutuellement – à travers les processus d'exploitation et d'exploration – pour donner naissance à un phénomène très particulier : la co-évolution. Enfin, intrigué par les nombreux cas d'échecs de régénération observés pendant ses investigations, Baden-Fuller va réinvestir la question des schémas cognitifs partagés et s'intéresser aux rôles et représentations des modèles d'affaires.

L'analyse du renouvellement peut aussi être abordée sous l'angle des difficultés inhérentes à cette dynamique. Le renouvellement ne va pas de soi : il se heurte aux rigidités des structures et des représentations mentales des individus qui pèsent et agissent comme des forces de rappel en faveur de l'inertie. Dans ce cas, la stratégie, fabriquée par les actions des managers, est le fruit des processus politiques, organisationnels, symboliques et cognitifs qui se déroulent dans l'organisation. Gerry Johnson accorde une attention toute particulière aux processus idéologiques et aux rigidités qu'ils sont susceptibles de générer. En plaçant le paradigme, défini comme le système de croyances de l'organisation générateur d'actions, au cœur de ses réflexions, il précise comment celui-ci peut limiter l'adaptation stratégique en allant jusqu'à la rendre insuffisante pour répondre aux changements de l'environnement. Sous cet angle, le renouvellement est alors directement lié à la remise en cause du paradigme qui naît des points de vue dissidents des managers de l'organisation. En particulier, Johnson précise le rôle clé des *middle managers* dans les processus de changement en allant jusqu'à considérer que ce sont les interactions entre ces managers intermédiaires qui s'avèrent les véritables mécanismes clés du processus, le dirigeant stratège étant alors appelé à l'humilité et la circonspection.

Progressivement, Johnson s'est ainsi tourné vers la pratique de la stratégie, en s'interrogeant par exemple sur la contribution réelle des séminaires stratégiques et en relevant leur caractère rituel. Ces réflexions l'inscrivent dans la lignée des travaux du courant de la « *strategy-as-practice* », dont Richard Whittington est l'indiscutable père fondateur. À partir d'une question finalement simple à énoncer « qu'est-ce que faire de la stratégie veut dire ? », Whittington a proposé une vision totalement renouvelée de la stratégie centrée sur les activités et les pratiques des stratèges. Le point de départ de son travail est le constat que les écrits en stratégie sont peu d'utilité pour les gestionnaires : ils prescrivent des modèles qui sont, dans les faits, très éloignés de la manière dont les managers font leurs choix stratégiques. À la recherche d'un discours plus en phase avec la réalité, Whittington établit pour la première fois une distinction entre processus et pratique. Alors que l'approche processuelle se situe au niveau de l'organisation, celle de la pratique concerne l'activité et la performance des stratèges.

Robert Burgelman va également contribuer à remettre en cause certaines idées reçues en matière de stratégie. S'intéressant au rôle du processus stratégique dans l'évolution de l'organisation, il montre que la firme n'est ni totalement soumise à l'environnement, ni totalement libre. Elle évolue sous

l'impulsion de forces endogènes (initiatives individuelles, vision du dirigeant, routines...) et exogènes (pression du marché en particulier) qui doivent être conjointement gérées. Ses travaux mettent notamment en exergue les limites de l'influence du *top-management* sur la stratégie en vigueur au sein de la firme. En particulier, l'acteur local n'est pas considéré comme une simple courroie de transmission stratégique mais aussi comme un innovateur clandestin capable d'amender et de régénérer la stratégie formulée.

La relation à l'Autre

La stratégie est un domaine de réflexion dans lequel le décideur doit tenir compte de « l'autre », notamment le concurrent. Historiquement, la littérature s'est davantage focalisée sur l'affrontement au détriment des autres registres relationnels envisageables. En, d'autres termes, on a d'abord vu dans l'autre un adversaire qu'il faut vaincre. Le contexte de l'immédiat après-guerre et la (re)découverte des grands stratèges militaires expliquent sans doute cette prédilection pour les comportements guerriers. Chez un auteur comme Carl von Clausewitz, qui peut être considéré comme le principal fondateur du « paradigme classique » de la pensée militaire stratégique, il n'y a pas d'autres alternatives que l'affrontement. Quand il y a des opposants (des concurrents), ceux-ci cherchent à s'anéantir mutuellement en utilisant toutes les ressources dont ils disposent. Faire de la stratégie, c'est « penser une guerre » qui s'achèvera quand l'opposant sera vaincu. Il ne s'agit pas seulement d'éviter une menace, il faut interdire à l'adversaire la possibilité de continuer à combattre en détruisant ses forces. Le seul but de l'engagement de ressources est l'élimination de l'autre.

On peut sans doute affirmer que les travaux qui se développent dans les années 70-80 s'écartent quelque peu de cette conception guerrière de la stratégie. Les modèles de portefeuille popularisés par les cabinets de consultants laissent peu de place aux concurrents, place qu'on ne peut qu'entrevoir derrière certains indicateurs (la part de marché relative dans le modèle BCG). Quant aux analyses centrées sur l'environnement, elles tendent à privilégier une vision « biologique » dans laquelle l'entreprise évolue dans un milieu, certes plus ou moins « accueillant » (les forces concurrentielles de Porter) mais dans lequel il doit être possible de s'adapter et d'y trouver une « place » (le positionnement stratégique). Il faut attendre la fin des années 80 pour revoir l'autre occuper le devant de la scène. Se développent en effet des travaux qui, dans la lignée de la théorie des jeux en économie, cherchent à rendre compte des actions et réactions concurrentielles en intégrant les principaux composants des jeux concurrentiels : l'acteur qui initie la séquence, l'action qui est engagée, le destinataire qui peut répondre ou s'abstenir... Dans cette perspective, le stratège ne doit pas identifier les concurrents selon leur nature mais en fonction de leurs mouvements. Il doit notamment repérer les concurrents les plus dangereux, ceux qui sont susceptibles de déclencher les attaques les plus

déstabilisatrices. En particulier, Richard D’Aveni va consacrer une part importante de son travail à montrer les bénéfices que l’on peut tirer d’un comportement résolument agressif. Refusant constamment une conception un peu désincarnée de la stratégie, il revient longuement sur le rôle des dirigeants (des stratèges) dans la formulation et le déploiement de la stratégie. Cette caractéristique de son approche est particulièrement présente dans son ouvrage *Hypercompétition* où la vision des dirigeants et leur capacité à signaler leur intention pour « mobiliser les troupes » et inquiéter l’adversaire sont vues comme des éléments décisifs.

Cependant, en privilégiant l’analyse des comportements agressifs, D’Aveni passe sous silence les compromis que doivent accepter parfois les acteurs. La nécessité de dépasser les intérêts individuels pour forger un destin collectif dans lequel « chacun y trouvera son compte » est aussi une caractéristique fréquente de la vie des affaires. La multiplication des alliances, le développement des instances d’auto-régulation et les dénonciations d’ententes nous rappellent que la stratégie n’est pas synonyme d’affrontement. Les travaux récents qui se réclament de l’analyse concurrentielle abordent les deux autres registres relationnels que sont l’évitement et la coopération. Il s’agit notamment de mettre en évidence les situations dans lesquelles l’entreprise doit chercher à perturber ou au contraire stabiliser les positions et d’évaluer dans quelles mesures il est possible de concilier destin individuel et destin collectif. Le travail de Graham Astley (et son collègue Charles Fombrun) sur les stratégies collectives apparaît ici comme précurseur. Selon lui, les réflexions en management stratégique tendent à se focaliser sur l’organisation sans rendre compte des dynamiques qui se produisent au niveau inter-organisationnel. Or, dans un environnement caractérisé par l’accroissement des alliances, des partenariats, ou encore des réseaux, les stratégies individuelles sont souvent profondément influencées par des choix faits au niveau collectif. En proposant une typologie de ces stratégies collectives selon le type d’association possible, Astley et Fombrun ont sans doute largement contribué à faire entrer dans le champ des recherches en stratégie la question de l’action collective et à renouveler la conception de l’environnement de l’entreprise. Dans certains cas, en participant à des dispositifs de coordination, les organisations peuvent réduire l’incertitude sur le comportement des autres et produire un environnement collectivement géré.

Ainsi, l’autre n’est pas seulement un adversaire, il est aussi parfois un partenaire avec lequel il est possible de s’entendre sur certaines dimensions du jeu concurrentiel, ce que traduit parfaitement l’expression récente de « coopération ». Ce terme fait référence à la relation qui émerge quand deux entreprises coopèrent et sont en même temps en compétition. Ces contextes dans lesquels les partenaires sont aussi des adversaires – et doivent ainsi gérer des intérêts individuels et collectifs – font l’objet d’un nombre important de travaux en management stratégique, notamment dans la communauté francophone. En quelques années, Maria Bengtsson est devenue l’une des réfé-

rences incontournables pour les chercheurs qui tentent de percer les mystères de la coopération. Ses travaux ont permis d'aboutir à une définition précise du concept de coopération (avec son collègue Sören Kock) et de positionner les stratégies de coopération par rapport à d'autres stratégies déjà connues telles que la stratégie concurrentielle et la stratégie de coopération.

Au fur et à mesure qu'elle développe de nouveaux projets, l'entreprise devient membre de différents collectifs : association professionnelle, club d'entreprises cooptées, partenariats croisés, association de standardisation... Cette multiplication d'engagements plus ou moins formalisés redessine l'image de l'entreprise. Il n'y a plus la firme d'un côté et l'environnement de l'autre mais une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents. On doit essentiellement à R. Edward Freeman cette représentation construite sur la notion de parties prenantes. Au sens large, les parties prenantes sont les groupes avec lesquels l'entreprise est en situation d'interdépendance. Ils participent plus ou moins directement au fonctionnement de l'entreprise parce qu'ils dépendent de celle-ci pour atteindre leurs objectifs propres. L'œuvre de Freeman est à l'origine d'une véritable théorie des parties prenantes actuellement en pleine construction. Son ambition est notamment de fournir un cadre de réflexion et des outils utiles au dirigeant pour gérer les relations avec ces parties prenantes. En intégrant dans sa réflexion l'intérêt de ces acteurs, le stratège pourra légitimer ses choix, réduire l'incertitude et les risques et finalement améliorer la performance de l'organisation. A une époque où la société civile demande aux entreprises d'être socialement responsables, de respecter une éthique des affaires et de promouvoir un commerce équitable, la théorie des parties prenantes est sans doute appelée à de nombreux développements. Elle invite déjà le stratège à ne plus seulement intégrer dans ses réflexions « l'Autre » pour le vaincre mais « les Autres » pour contribuer à un destin collectif.

Les défis de la complexité

La mission du stratège peut aussi être considérée comme le pilotage d'un système, l'entreprise, composé d'éléments variés en interaction. A un niveau supérieur, ce pilotage est mené au sein d'un environnement composé lui-même d'autres systèmes (les concurrents, les fournisseurs, les clients, d'autres organisations...) eux aussi en situation d'interdépendance. De ce point de vue, faire de la stratégie c'est accepter d'agir dans un univers complexe où les actions, les acteurs et les comportements n'ont pas des influences unilatérales simples mais s'inscrivent dans des dynamiques d'interaction, d'enchevêtrement (ce que montrent déjà les recherches centrées sur la relation à l'autre). Les sciences de la complexité s'avèrent donc des corpus théoriques fertiles pour la discipline stratégie.

Bill McKelvey se focalise avant tout sur la compréhension des dynamiques organisationnelles grâce à la complexité. Il montre notamment comment elle

permet d'expliquer l'auto-organisation c'est-à-dire des processus émergents d'organisation. Ce faisant, il précise le cadre dans lequel le manager stratégie peut utiliser cette auto-organisation à son avantage. Trois problématiques sont essentiellement traitées : la co-évolution (notamment entre l'entreprise et son environnement), le management actif de cette co-évolution et le rôle du leader stratégie dans l'organisation complexe.

La co-évolution de l'entreprise et de son environnement est également au cœur des réflexions de Ron Adner. Avec l'effondrement des frontières traditionnelles entre les industries et le développement des plateformes, les firmes doivent désormais, pour imposer leurs prestations, intégrer dans leurs réflexions stratégiques l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la délivrance de l'offre et donc participent à la création de valeur. Depuis une vingtaine d'années, la recherche en stratégie a développé la notion d'écosystème pour caractériser ces collectifs d'acteurs hétérogènes qui participent à la création de valeur et Adner s'est imposé comme un auteur incontournable en la matière. Ses travaux indiquent que la saisie d'une opportunité ne dépend plus uniquement des actions d'une seule firme mais aussi de la capacité et de la volonté de l'ensemble des membres de l'écosystème de s'orienter vers cette voie de développement. Or, la constitution et le fonctionnement d'un écosystème impliquent une acceptation commune du rôle de chacun qu'il n'est pas toujours aisée d'obtenir. En effet, l'écosystème peut s'envisager pour ses membres comme le lieu de la création de valeur mais aussi de sa captation. Evoluer au sein d'un tel ensemble implique donc pour les acteurs de trouver un équilibre subtil entre les intérêts particuliers et collectifs. Dans ses travaux, Adner montre qu'un écosystème ne peut exister qu'à la condition que ses membres parviennent à aligner leurs positions, c'est-à-dire aboutissent à un accord mutuel sur les positions de chacun et sur ce qu'ils échangent.

La dynamique organisationnelle en environnement complexe (ou tout au moins turbulent) est aussi le cœur des recherches de Kathleen Eisenhardt. Comment la firme parvient-elle à se développer en soutenant son avantage concurrentiel lorsqu'elle se situe dans un environnement à évolution technologique (très) rapide ? Telle est la question centrale qui va guider sa trajectoire de recherche. C'est en particulier sous l'angle des processus qu'elle tente d'y répondre : comment décider vite, renouveler rapidement ses produits, etc. ? Ses réponses mettent en avant la complexité et la dimension paradoxale des solutions choisies par les stratèges : multiplication des interactions au sein d'équipes hétérogènes pour décider vite, mise en place d'organisations mêlant ordre et chaos pour renouveler rapidement ses produits ou encore utilisation de règles très simples pour faire face à la complexité des environnements.

Quant à Anne Huff, si elle interroge la complexité c'est sous un angle très particulier : celui de la représentation que les acteurs se font de la réalité. Ce faisant, Huff peut être considérée comme l'un des auteurs ayant le plus contribué à l'éclosion d'une nouvelle école en stratégie : l'approche cognitive. En particulier, elle s'est intéressée à trois questions relatives aux représenta-

tions de l'univers concurrentiel des stratèges : leur degré d'homogénéité, le positionnement des firmes par rapport à ces groupes stratégiques et enfin le lien entre les groupes perçus et la performance. Loin de restreindre ses recherches aux représentations concurrentielles, Huff a aussi cherché à comprendre l'influence des interprétations sur l'inertie des firmes et sur le changement stratégique. Elle a notamment mis en lumière les bénéfices et les dangers associés aux représentations mentales à travers l'étude des biais cognitifs et de la stabilité des perceptions. Enfin, elle a aussi contribué à la discipline stratégie en matière méthodologique en synthétisant et en critiquant les techniques de cartographie existantes sur lesquelles se fonde l'approche cognitive.