

→ **Partie 1**

Circonscrire « le stratégique »

La première difficulté pour entreprendre une réflexion approfondie sur la stratégie des organisations est « simplement » de circonscrire le domaine d'étude. Les définitions sont aussi nombreuses que les auteurs qui s'y intéressent. Les travaux de recherches académiques et pratiques, qui emploient le nom de stratégie ou le qualificatif stratégique sont pléthoriques. La mode et la généralisation du concept en ont tellement multiplié les usages qu'il est très difficile de s'y retrouver. Pourtant l'enjeu est de taille, car affirmer que la pertinence de la stratégie d'une organisation est la clé de sa pérennité et de son succès est devenu un truisme. Notre société est plus que jamais une société d'organisations, qui interviennent presque à chaque instant de la vie : on naît et on meurt à l'hôpital, on apprend, on travaille, on consomme, on agit dans des organisations, on s'y amuse (en discothèque !) comme on s'y désespère (en discothèque !). Considérer comme un fait l'influence et la vitalité dans les sociétés modernes des organisations¹ (il en naît et il en meurt chaque jour) implique d'être en capacité de mener une réflexion stratégique autonome. « L'honnête homme », les étudiants en gestion, en économie, en droit, mais aussi et surtout en pratique les élus d'un territoire, les dirigeants, les syndicalistes, tous sont concernés, s'ils souhaitent agir avec efficacité. Qu'il s'agisse de conduire une organisation, d'en influencer le fonctionnement ou de le mettre en cause.

En pratique, ce travail entend fournir les outils intellectuels nécessaires à la construction d'une autonomie de pensée sur des questions telles que : Est-il justifié de fusionner GDF et Suez ? Les délocalisations de production sont-elles indispensables ? Jusqu'où l'Etat doit-il intervenir ? Que faire pour augmenter la probabilité de survie de l'entreprise que je dirige ? Quels sont les risques stratégiques auxquels mon organisation est confrontée ? Comment changer l'orientation prise par la direction de mon entreprise, du bureau de l'association, ...

Pour s'y retrouver, et sans prétention à l'exhaustivité, il est utile de présenter en français les lignes directrices principales de cette discipline intellectuelle, qu'est la Stratégie, les controverses et les perspectives théoriques approfondies par les recherches récentes. C'est l'objet de cet ouvrage. Il s'agit donc d'aborder les principales questions stratégiques et leurs solutions pour fournir au lecteur les clés d'une réflexion stratégique raisonnable et autonome.

D'un point de vue méthodologique, ce travail théorique et conceptuel se veut surtout pédagogique. Il entend avec humilité rapporter et confronter les suggestions théoriques proposées dans la littérature foisonnante à leurs problématiques. C'est en effet seulement au regard du problème posé qu'il est possible d'apprécier la pertinence des arguments échangés et des faits publics qui les soutiennent. Cette démarche intellectuelle pragmatique et rigoureuse permet d'éviter les débats sans fins de définition et de vocabulaire. Elle se concentre en revanche sur les questions posées et les réponses apportées. C'est la raison pour laquelle circonscrire le domaine d'étude du « stratégique » est primordial.

¹ Les entreprises de toutes formes juridiques (du groupe international, à l'entrepreneur individuel), structures publiques ou parapubliques, associations, ... sont des organisations. Les idées de cet ouvrage peuvent s'appliquer à toutes ces organisations. Les exemples d'entreprises utilisés seront cependant choisis de manière privilégiée par expérience et commodité. Parce que c'est aussi à leur adresse, que les principales propositions théoriques ont été construites.

1. L'espace du stratégique

la définition du « Stratégor »

La définition, en France, sans doute la plus citée, est celle du « Stratégor », le manuel des enseignants en stratégie d'HEC. Dans sa dernière édition, elle est formulée de la manière suivante :

« Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »

On découvre ici deux problématiques: l'allocation de ressources pour le développement et le choix des domaines d'activité. Une troisième idée sous-jacente s'en déduit : former la stratégie serait décider, choisir. Développons ces trois aspects :

- L'allocation de ressources pour le développement

La notion de stratégie, pour être effective, suppose des engagements de ressources. Selon les situations affrontées, de nombreuses questions managériales peuvent donc être qualifiées de stratégiques.

La question du financement du développement par exemple. Toute stratégie impose d'y consacrer des ressources financières. Lesquelles ? Sous quelles formes (Banques, actionnaires, ...) ? L'histoire de BSN Danone montre ainsi que le mouvement de recentrage sur l'alimentaire au début des années 1980 est pris pour des raisons principalement financières. Le succès des formules de franchise dans le secteur de la distribution, s'explique également par les investissements directs limités dans un réseau d'établissements.

La question du recrutement et de l'engagement des collaborateurs dans une organisation est évidemment stratégique. Il est important d'être en capacité d'attirer les compétences. La gestion de l'image de Hewlett-Packard chez les jeunes ingénieurs et les chercheurs, en France, était souvent citée en exemple avant la polémique de 2005 concernant la restructuration d'un de ses sites de la région de Grenoble. La politique de stock option dans les « start-up » est un autre exemple de stratégie destinée à attirer les talents, comme la politique des concours dans la fonction publique. Mais à présent, la seule question du recrutement est insuffisante, car les compétences deviennent rapidement obsolètes. Il devient crucial de les conserver et de les faire fructifier, et donc d'y associer plus généralement la question des savoirs et de leur gestion.²

Dans de nombreux secteurs, la question de l'accès aux matières premières est naturellement stratégique (Energie, Chimie, ...). La création des réseaux de fournisseurs de premier rang dans l'industrie automobile est considérée, ainsi, par

² Il va sans dire que les savoirs sont toujours portés par les hommes et les femmes qui collaborent « de gré ou de force » dans les organisations.

la plupart des analystes comme l'une des clés du succès de Toyota. Les politiques d'intégration des groupes pétroliers d'une part et d'exploration pétrolière en coopération d'autre part (pool d'exploration) montrent également l'existence d'autres alternatives.

On pourrait multiplier les exemples d'autres ressources indispensables à la concrétisation d'une stratégie, mais plus abstraites : confiance dans une marque ; légitimité d'une direction ; accès à l'innovation technologique et R&D ; veille attentive aux comportements de consommation, des concurrents, ... ; ...

Une conséquence centrale, mais rarement perçue, de cet aspect de la stratégie est son inscription empirique dans la structure de l'organisation (la forme prise par la combinaison des ressources technologiques, humaines, financières, ...). Parce qu'il n'y a pas de stratégie sans allocations de ressources, à chaque instant, la structure d'une organisation est à la fois l'expression des stratégies passées et de celle qu'entend conduire à l'avenir l'équipe de direction. Pour utiliser une métaphore chimique, les structures organisationnelles sont les précipités des formules stratégiques.

Le deuxième élément que l'on trouve dans cette définition concerne l'identification d'un territoire, d'un terrain de manœuvre.

- Les choix concernant le domaine ou les domaines d'activité

Les exemples sont nombreux de firmes qui transforment leurs métiers, changent leur identité en modifiant les secteurs d'activité où elles sont présentes.

Danone, par exemple, s'est recentré récemment sur l'agro-alimentaire frais en abandonnant ses pâtes et ses biscuits après, si l'on remonte plus longtemps dans le passé, avoir été un opérateur de l'industrie du verre important. Bouygues s'est lancé dans des opérations de diversification tout azimut depuis son secteur initial le BTP : offshore, télécommunication, diffusion télévisuelle avec TF1.

Citons également les fusions dans la pharmacie (Sanofi-Synthélabo) ou le pétrole (Elf, Total, Fina) ; le recentrage d'Alcatel sur les télécommunications après l'histoire conglomérale de la CGE ; ou encore les récents mouvements de restructuration du secteur de l'armement électronique autour de Dassault, l'Aérospatiale, Thomson, Matra, ...

L'Etat change également souvent son périmètre d'intervention lorsqu'il décentralise, crée des institutions indépendantes, divise ou rassemble des administrations (emplois, industrie, économie, budget).

Ces deux problématiques, d'engagement de ressources pour le développement d'une part et des domaines d'activité d'autre part, apparaissent dès que le terme - stratégie - est employé.

- la formation de la stratégie comme une décision

Dernière remarque, la définition des enseignants d'HEC suppose que la fabrication de la stratégie se formalise comme une décision. On est donc conduit à repérer des décideurs, des préférences, des risques, un processus temporel, des informations,

bref une rationalité stratégique. De très nombreux exemples illustrent cette idée : Steve Job pour Apple, Bill Gates pour Microsoft, Serge Tchuruk pour Alcatel, Jack Welch pour General Electric, sont autant de « stratèges » loués par les médias et la plupart des commentateurs pour la qualité de leurs décisions stratégiques, de leurs « visions stratégiques ». De manière moins personnalisée, et tout autant polémique les années récentes ont vu se multiplier les débats sur la « gouvernance » (Jensen, Meckling, 1976 ; Charreaux, Schatt, 2005) des organisations, le rôle éventuel des « parties prenantes » dans les instances de direction (Freeman, 1984), le poids jugé parfois excessif des actionnaires ou de la finance dans les orientations stratégiques (Peyrelevade, 2005), ...

Les limites de cette définition

Poser de manière explicite que la formation de la stratégie est décision n'est pas partagée par tous les auteurs, loin s'en faut. Nombreux sont les observateurs, par exemple, qui préfèrent un modèle d'apprentissage, à la place d'un modèle de décision pour décrire la formation de la stratégie. En effet, les dirigeants ne peuvent contrôler l'ensemble des décisions, qui orientent les ressources et les activités. Comment ne pas observer des écarts considérables entre les annonces stratégiques délibérés des équipes de direction et les mouvements stratégiques effectifs.

D'un point de vue empirique l'immense champ du désengagement, de la retraite, du recentrage est écarté. L'histoire récente des organisations démontre en effet que la « croissance ou le maintien de l'activité » n'a pas été la seule problématique stratégique. Dans nombre de situation, la question affrontée est celle de la diminution de l'activité, de la « restructuration ». En ce sens, choix des activités et allocation des ressources ne sont pas des questions autonomes.

Mais surtout, ces questions ne sont pas indépendantes des comportements des autres acteurs de l'environnement : des clients, des concurrents, des fournisseurs, des financeurs, des collectivités publiques, ...

La stratégie concerne également au premier chef la nature des relations établies avec ces acteurs : leurs formes leurs contenus. A cet égard, des relations de compétition, de coopération ou d'ignorance constituent des facteurs décisifs de la « formule stratégique » retenue.

Enfin la réflexion stratégique ne s'inscrit pas uniquement à l'infinif sans histoire et hors contexte.

C'est pourquoi une définition plus appropriée à la présentation des modèles et des résultats théoriques est proposée à présent.

2. Une définition de travail qui permet d'apprécier la portée des principaux modèles stratégiques

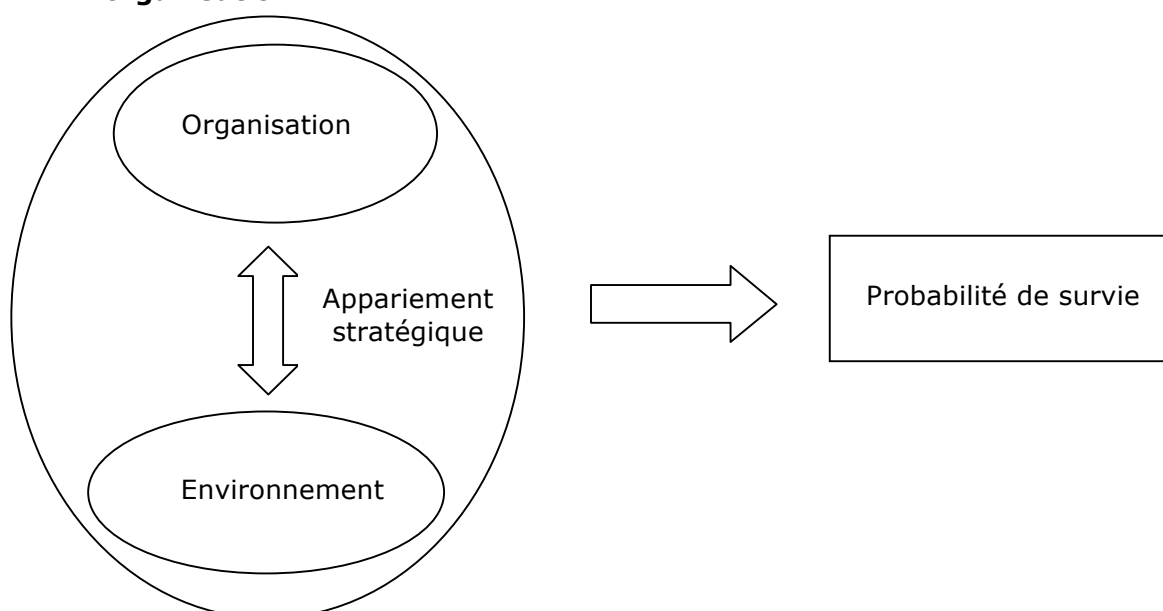
2.1. La stratégie comme appariement de l'organisation avec l'environnement

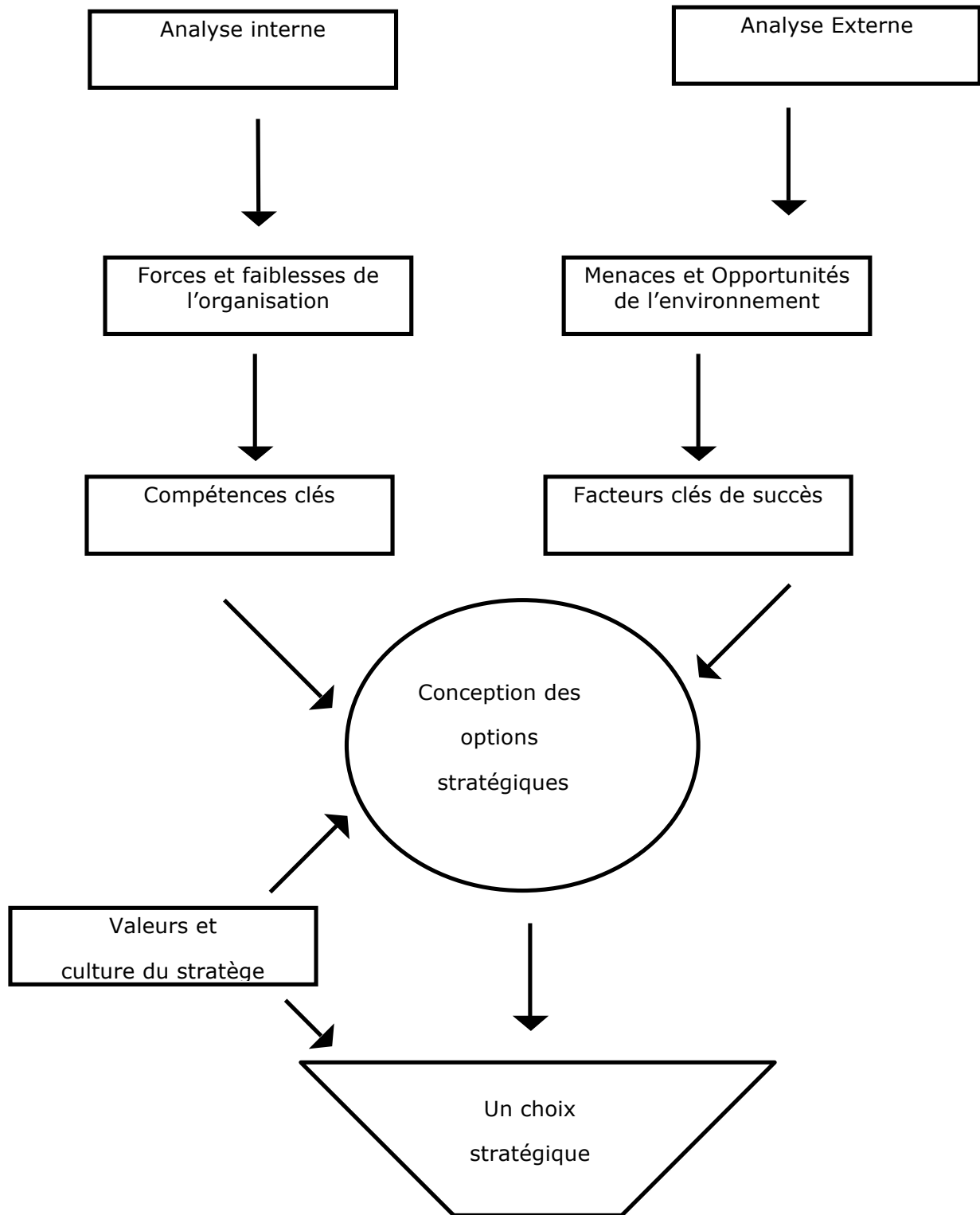
Cette expression se focalise sur l'idée que la matière première du stratège est la mise en relation de l'organisation avec son environnement. Dès lors, la question des frontières et des relations entre « le reste du monde » et ce qui fait « l'identité de l'organisation » apparaît explicitement. Trois ensembles fondamentaux vont apparaître dans tous les modèles stratégiques :

- Les variables qui constituent, l'identité organisationnelle, ses singularités
- Les variables qui spécifient les caractéristiques de l'environnement de l'organisation
- Les formes, les modalités qui permettent de relier les unes aux autres, qu'on appellera les appariements stratégiques

Toutes les possibilités de modélisation de ces trois constituants fondamentaux expliquent la multiplication des définitions et des propositions théoriques. Précisons, à présent, notre **définition de travail**.

La pensée stratégique concerne la discussion critique de l'appariement de l'organisation avec son environnement. La stratégie est ainsi la mise en correspondance de l'organisation avec son environnement. La qualité de cette adéquation détermine le succès, les chances de survie de l'organisation.





Comme les modèles d'environnement et les modèles d'organisation ne cessent d'évoluer, on comprend mieux l'immense créativité et l'effervescence conceptuelle qui caractérisent la réflexion stratégique. Mais plus important encore, les notions d'organisation et d'environnement sont si générales, qu'elles nécessitent d'être formalisées, pour prendre un sens précis. Ce sont ces appariements, les cadrages et les recadrages entre ces formes que nous allons à présent mettre en scène.

2.2. Réinterpréter les modèles classiques : Harvard, BCG, Porter, L'hypercompétition

Pour illustrer l'intérêt de cette définition, prenons quatre exemples fameux de modèles stratégiques pour les entreprises : le modèle LCAG, la matrice BCG, les propositions de Porter, l'Hypercompétition de d'Aveni³. On va voir que ces modèles en sont des instances particulières. On peut alors apprécier plus simplement leur portée, mais aussi montrer comment ils s'articulent les uns avec les autres.

2.2.1 Le modèle de Harvard - LCAG - (Learned, Christiansen, Andrew et Guth, 1965)

A partir d'études de cas, les professeurs d'Harvard discutent la correspondance entre des compétences propres et des facteurs clés de succès. Ces choix de « correspondance » (« fit » en anglais) sont conduits suite à l'analyse des forces et des faiblesses internes de l'organisation et des risques et des opportunités de l'environnement.

Le diagnostic interne est mené avec une clé analytique simple : établir les forces, et les faiblesses relatives par comparaison à ses concurrents⁴. Il est clair que les forces et faiblesses relatives de Danone ne sont pas analogues à celles de la Coopérative laitière de St Malo, ni à celles de Total. Il faut, bien sûr mener le diagnostic en référence à « des compétiteurs pertinents » comme Nestlé ou les géants mondiaux de l'agro-alimentaire. Notons le caractère créatif, relatif et singulier des « compétences propres » issues de l'analyse des forces et faiblesses internes relativement aux concurrents. Ces trois propriétés suggèrent de prendre une grande distance par rapport aux « check list » abstraites et générales de « compétences nécessaires et suffisantes », dont l'incomplétude est toujours la marque. On observe également la proximité de la démarche des professeurs de Harvard avec celle des « ressources et des compétences » plus récente (Hamel & Prahalad, 1989).

Citons, par exemple, trois compétences propres de l'industrie de l'abattage/découpe de porc :

³ Ces outils sont les plus réputés en raison de leur grande diffusion dans l'enseignement comme en pratique. On peut approfondir cette question, par exemple, dans l'ouvrage d'Allouche & Schmidt (1995).

⁴ La mode récente du « Benchmarking » lancée par R Camp (1989) peut être considérée comme la généralisation méthodique de ce principe de comparaison, qui porte non seulement sur les concurrents mais plus généralement sur les « plus performants ».

- l'architecture de l'usine et les compétences en matière de GRH (incitation, absentéisme, polyvalence, ...).
- La performance des commerciaux quant à la valorisation des sous-produits et la maîtrise des circuits commerciaux.
- Enfin, les relations tissées avec les éleveurs déterminent en qualité et en quantité l'accès aux ressources.

Dans l'industrie pharmaceutique « éthique », l'analyse des forces et faiblesses internes relatives conduit à mettre en exergue une compétence propre très différente : la qualité de la R&D. Alors que pour les producteurs de génériques, la maîtrise du coût industriel et commercial et la logistique apparaissent comme des éléments clés. Plus généralement, dans de nombreux secteurs de l'industrie de haute technologie, la rapidité de l'évolution des produits conduit à mettre l'accent en interne à la fois sur la maîtrise du processus d'innovation et sur la logistique pour demeurer dans le bon rythme de d'appariement avec le marché.

L'analyse de l'environnement est la deuxième partie de cette proposition de diagnostic stratégique. Il s'agit d'examiner « le reste du monde », avec à nouveau deux boîtes à outils conceptuels simples selon les enseignants d'Harvard : les notions d'opportunités et de menaces. Le diagnostic doit aboutir à relever des facteurs clés de succès. Insistons, le concept de « facteurs clés de succès » relève donc de l'analyse externe. Il s'agit des éléments « factuels » qui déterminent la réussite dans une « activité économique ». De manière pragmatique, la plupart du temps dans les études stratégiques sectorielles, le succès est défini par un taux de profit élevé (dans l'absolu ou par rapport aux concurrents). Les facteurs clés de succès sont donc des variables qui expliquent le profit (la performance).

Si l'on reprend l'exemple de l'industrie de l'abattage/découpe de porc, les éléments suivants sont très souvent cités comme des facteurs clés de succès par les experts du secteur :

- Le niveau élevé de taux de découpe (de la carcasse à la côte de porc) ;
- L'équilibre et la dynamique commerciale de la relation avec les clients (export , découpeurs, Grandes-Moyennes-Surfaces, Salaisonniers, ...)
- La qualité et la régularité des flux de matière

Le caractère innovant du médicament est le principal facteur clé de succès du secteur de la pharmacie éthique (c'est le marché du médicament sur ordonnance), alors que le prix et l'image sont considérés comme les facteurs clés de succès en OTC. L'OTC (« Over The Counter » désigne le marché des médicaments qui peuvent être vendus sans prescription d'un médecin).

De nombreux secteurs d'activité, et notamment les industries des nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont en compétition sur le

temps de mise sur le marché des nouveaux produits. C'est également le cas entre autres du secteur de l'automobile, de la confection, ...

Surtout, le cœur du processus stratégique est la mise en cohérence de ces deux diagnostics. La stratégie émerge de l'esprit du stratège par une mise en correspondance de ces deux démarches analytiques.⁵ Les exemples cités montrent bien, en pratique, la correspondance entre les compétences internes et les facteurs clés de succès. C'est ce qui explique souvent la confusion entre les concepts de facteurs clés de succès d'une part et de compétences propres d'autre part. Dans la plupart des cas, on notera que la correspondance est construite directement de manière très pragmatique par le produit et/ou le service lui même qui est présenté sur le marché. Cet aspect explique que le coût (résultat des compétences propres) et le prix (facteur clé de succès de la demande) ne soient en aucun cas les seuls paramètres expliquant le succès stratégique. S'ils ne peuvent naturellement, en aucun cas, être négligés, d'autres facteurs participent également à la mise en correspondance. Ces facteurs sont très nombreux et diffèrent selon les secteurs et les époques⁶.

Par exemple, parfois, les caractéristiques techniques du produit/et ou du service déterminent un niveau de qualité objectif (compétence propre) auquel doit correspondre la qualité perçue par les clients (facteur clé de succès). Dans d'autres cas, la compétition s'exerce sur l'image perçue (facteur clé de succès) qui répond à une image construite (compétence propre). La réputation, la crédibilité, l'entretien, le risque, etc ... sont d'autres aspects de l'interface complexe qui s'établit entre l'organisation et son environnement.

En conclusion, observons que ce modèle fameux propose une réponse à toutes les problématiques que nous avons relevées. Le contenu des options stratégiques est défini comme une correspondance (le modèle d'appariement) entre les forces et faiblesses internes (le modèle d'organisation) et les opportunités et menaces (le modèle d'environnement). La formation de la stratégie apparaît au total comme un processus mental conscient fondé sur l'intuition et l'expérience, incombant à l'architecte de la stratégie : le PDG. Le résultat de la formation de la stratégie est un choix explicite et cohérent qu'il reste à appliquer dans l'entreprise. La stratégie est unique, elle est supposée résistante à l'épreuve de sa mise en œuvre, dans la mesure où son terme est indéterminé et qu'elle descend du sommet vers la base sans perturbation majeure. C'est le contrôle actif du PDG sur l'action, en définitive, qui la concrétise. Cette présentation est à la base de tous les ouvrages sur le diagnostic et la résolution d'un problème stratégique, notamment dans les écoles de commerce⁷.

⁵ En anglais il s'agit du concept de fitness ou fit, pour convenance, correspondance, en adéquation. Il s'agit peut-être plus simplement de mettre en tension intelligemment les forces et les faiblesses internes avec les opportunités et menaces externes.

⁶ Cette remarque constitue l'apport principal de d'Aveni et de son modèle qu'il qualifie « d'hypercompétition » (1994), cf. ci-après. Les facteurs clés de succès évoluent plus rapidement, et donc les positions stratégiques relatives.

⁷ Récemment de nombreux auteurs se sont élevés contre l'usage trop exclusif de la méthode de cas (Mintzberg, 2004) par exemple en matière stratégique en raison du simplisme et des approximations de la situation ainsi mise en scène.

2.22 La matrice du « Boston Consulting Group »

Le succès des recommandations des consultants et notamment des travaux du Boston Consulting Group (BCG 1 et 2), en fait un point de passage obligé de tout ouvrage de stratégie.

Ces consultants définissent l'identité de l'entreprise par un portefeuille d'activités (appelé parfois aussi segments stratégiques), c'est-à-dire par un ensemble de couples produits/marchés. Ce point de vue correspond à la formalisation de l'organisation d'une part (elle est constituée d'un ensemble de produits) et d'un environnement d'autre part (un ensemble de marchés). D'emblée, on remarque que ce travail s'adresse implicitement aux très grandes entreprises diversifiées qui présentent de nombreux produits sur de nombreux marchés. Notons aussi qu'il n'est pas aisé en pratique d'opérer un découpage stratégique simple entre les domaines d'activité (on peut avoir une vision plus ou moins large de la notion de produit). Enfin, c'est souvent à tort ou à raison, simplement la forme structurelle (héritée du passé) qui explique la composition du portefeuille d'activités.

Chaque activité est évaluée sur deux dimensions :

- la part de marché relative d'une part (mesure de la position concurrentielle)
- le taux de croissance du segment d'autre part (mesure de l'attrait du segment stratégique)

Ces deux dimensions caractérisent la pertinence de l'appariement. Selon le BCG, on repère 4 grands types d'activités : les vedettes, les vaches à lait, les dilemmes et les poids morts.

forte Croissance du segment d'activité	Vedettes : Cash Flows nets + ou -	Dilemmes : Cash Flows nets très -
	Vaches à lait : Cash Flows nets très +	Poids mort : Cash Flows nets + ou -
faible	10 Pdm relative forte	1 Pdm relative faible 0

La Matrice BCG

La base de cette analyse repose sur la courbe d'expérience et la focalisation sur le coût total d'un produit. La courbe d'expérience établit en effet une relation directe entre production cumulée et coût unitaire complet.⁸ Le raisonnement est donc le

⁸ Dans l'industrie aéronautique, on a pu mesurer, qu'un doublement de la production cumulée « produit » une diminution de 20 à 30 % du coût unitaire (à conception inchangée !).

suisant. Pour être performant (fort cash flow issu de l'activité), il est nécessaire et suffisant de produire le plus possible, car le coût total diminue avec les quantités produites en vertu de la courbe d'expérience. Il est donc vital d'être leader en part de marché relative car on bénéficie d'un coût total inférieur à celui de ses concurrents. De plus, les segments stratégiques n'évoluent pas au même rythme. Il est donc nécessaire de poursuivre un objectif d'équilibre du portefeuille d'activité qui provient de quatre stratégies possibles : se développer, renforcer, moissonner, se retirer. (Build, Hold, Harvest, Retreat) correspondants chacune à l'un des quatre cadrans de la matrice.

Le caractère opératoire discutable et le manque d'exhaustivité de ce modèle a suscité de très nombreuses critiques. Rappelons également que cette matrice a été modifiée, en profondeur en 1981. Le groupe de consultant lui a adjoint des conditions d'utilisation restreintes, qui limitent sa pertinence aux entreprises diversifiées opérant sur les marchés de grande consommation courante (cf. BCG 2).

▶ L'exemple de la matrice Mac Kinsey

On peut présenter aussi pour mémoire la matrice du cabinet Mc Kinsey, même si ce dernier n'a jamais publié aucun document public la présentant et qu'elle semble abandonnée depuis 1979. Elle distingue, dans un cadre formel plus large que celui du BCG, deux axes pour apprécier la qualité de l'appariement des couples produits/marchés :

■ L'attractivité du marché

Elle est construite en établissant et en agrégeant des préférences sur chaque critère supposant avoir une influence sur cette attractivité : taille du marché, croissance, nombre de concurrents, ...

■ La position concurrentielle de l'organisation

Elle est construite de la même manière par l'agrégation des jugements concernant les critères définissant la position concurrentielle : part de marché, avance technologique, ...

Cette grille d'appréciation est appliquée ensuite à tous les segments stratégiques, pour identifier la position du segment et en déduire la grille de stratégie à lui appliquer. Cette grille est élargie et plus complexe, mais on retrouve la logique du BCG. Chaque activité doit être classée sur un tableau de deux dimensions (position relative, attrait). Contrairement au BCG, chacune des dimensions fait l'objet d'un travail approfondi et complexe de synthèse formelle. Dans un second temps, on applique à chaque activité la logique stratégique déterminée par sa position. Les logiques stratégiques possibles se fondent, comme pour le BCG sur le principe de recherche d'un équilibre entre les activités à développer et celles dont il faut se retirer.

Dans ces deux exemples, à nouveau on découvre une formalisation de la stratégie comme une correspondance entre l'organisation et son environnement. Mais contrairement à la démarche LCAG, l'opérationnalisation a conduit les groupes de consultants à simplifier « à la hache » la formalisation de la correspondance et son

appréciation. La problématique de la mise en correspondance est a priori résolu puisque l'analyse débute avec domaines d'activité (couple produit/marché) d'ores et déjà donnés. L'appréciation de la correspondance est réduite aux cadrans des matrices constituées par le produit d'un positionnement et de l'attrait d'un secteur. Le cadre analytique proposé s'inscrit également clairement au sein d'un dispositif décisionnel piloté par l'équipe de direction. La logique qui s'en déduit est proche de celle de la gestion d'un portefeuille d'action à la bourse. Comme on vend et on achète des actions pour optimiser la rentabilité de son patrimoine, on conduit des stratégies de développement ou de retraite de certains domaines d'activité stratégique pour survivre.

2.23 Les apports de Porter ⁹:

Il revient à Porter d'avoir révolutionné en profondeur l'analyse stratégique en modifiant les modèles d'appariement possibles (avec la notion de stratégies génériques), les modèles d'environnement (les cinq forces de la concurrence+1), et les modèles d'organisation (la chaîne de valeur).

Dans les modèles précédents, l'environnement est compétitif et se réduit le plus souvent aux besoins et aux cibles clients et aux offres alternatives (la concurrence). Porter élargit l'analyse en intégrant d'autres acteurs économiques et notamment l'amont (les fournisseurs) et l'aval (les distributeurs). Il élargit également la notion de concurrence au delà des prix et des produits actuels en insistant sur les pouvoirs des acteurs et la mobilité des déterminants de la compétition (produits et entrants potentiels). Il ajoute en dernier lieu, (le fameux +1) le caractère structurant et souvent déterminant de la réglementation publique, et de manière plus générale l'intervention économique des collectivités publiques (internationale, nationale, locale, ...)

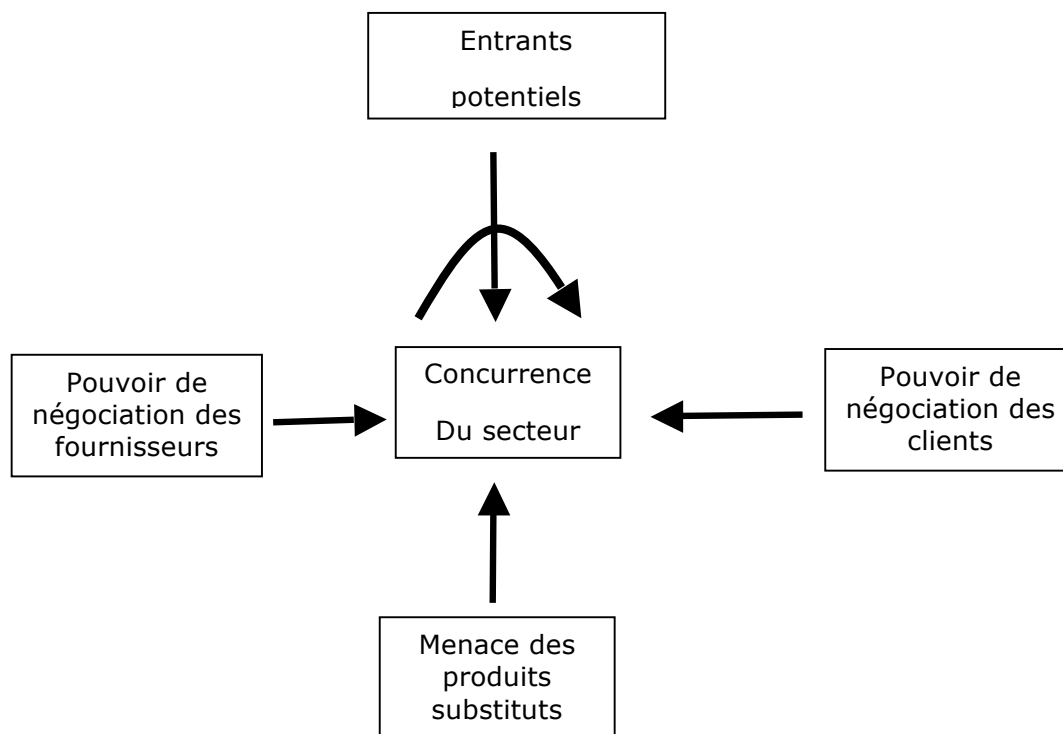
Il rénove la question de la mise en correspondance en réduisant l'espace des options stratégiques possibles à seulement trois stratégies génériques : la diversification, la focalisation, la domination par les coûts.

Enfin, il transforme l'analyse des bases internes de compétitivité (l'organisation) en créant la chaîne de valeur par opposition à l'accent mis auparavant sur les seuls coûts associés aux produits.

Présentons en premier son modèle d'environnement, en le citant, « Cinq forces déterminent la rentabilité d'un secteur parce qu'elles influent sur les prix, les coûts et les investissements des firmes du secteur c'est-à-dire sur les éléments de la rentabilité de l'investissement ».

⁹ On aurait pu illustrer enfin l'intérêt du concept d'appariement stratégique par le développement récent de l'approche des ressources et compétences. L'importance actuelle de ce qui est considéré par beaucoup d'auteurs comme le paradigme dominant le domaine de la stratégie nous a conduit à le traiter dans la troisième partie de cet ouvrage.

Les forces qui commandent la compétition dans un secteur

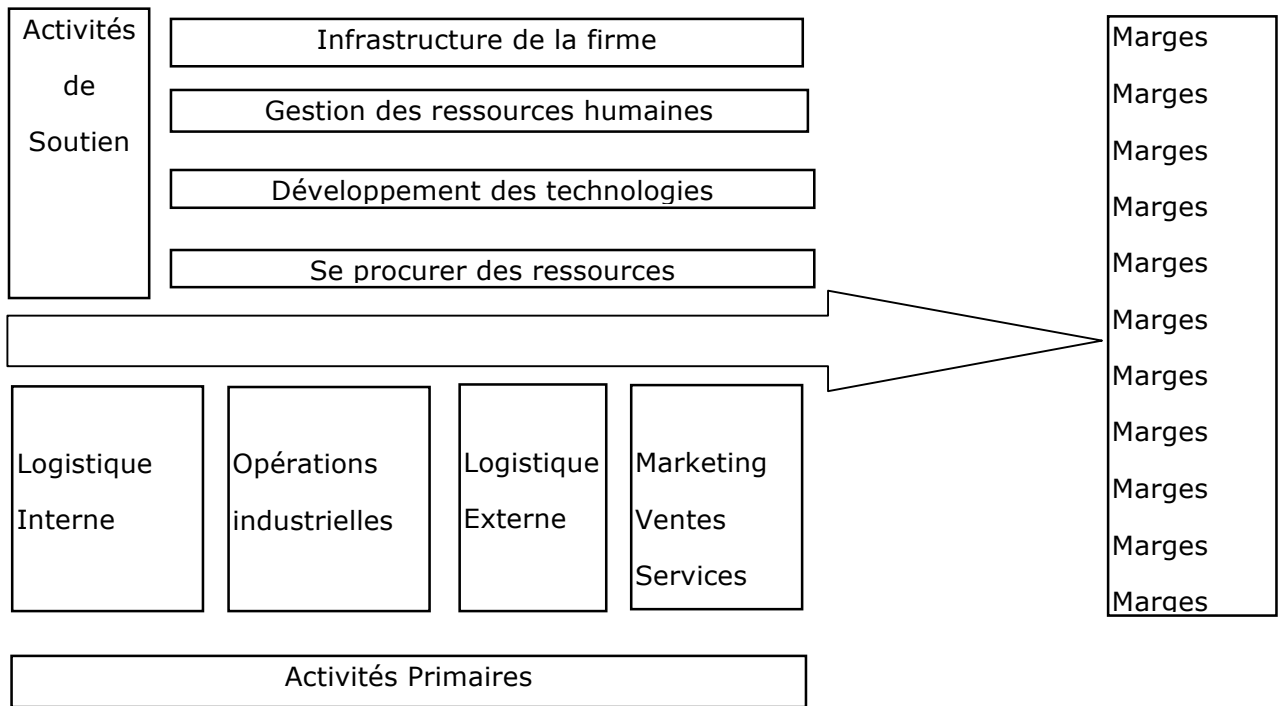


Dans ce contexte plus large d’environnement, il faut apprécier la position relative de l’entreprise, qui détermine si la rentabilité est supérieure ou inférieure à long terme à la moyenne du secteur. Sans conteste, le modèle d’environnement est considérablement enrichi par rapport aux travaux précédents.

Le modèle d’analyse de l’organisation n’est plus seulement considéré à travers le prisme des coûts unitaires d’un produit. L’outil le plus important de diagnostic est la chaîne de valeur qui décompose la firme.

Ici, ce sont les processus opérationnels déterminants pour l’utilité du client qui sont mis en exergue et non pas les produits, ou les critères techniques de regroupement des services entre eux (fonctions). Porter distingue les activités de soutien, des activités primaires, qui influencent directement la chaîne de valeur pour le client. C’est bien une nouvelle formalisation de l’organisation qui est mise en scène fondamentalement distincte à la fois des forces et faiblesses internes mais aussi du regard construit par les contrôleurs de gestion lorsqu’ils construisent les coûts unitaires des produits.¹⁰

¹⁰ L’arbitraire des logiques permettant d’opérer des regroupements de coûts et notamment les règles concernant les coûts indirects sont l’objet en contrôle de gestion de bien des débats, des années 60 (Anthony, 1965) par exemple aux travaux plus récents de Norton et Kaplan (1996).



La chaîne de valeur de Porter (1985)

Enfin, selon Porter, la logique de l'appariement se fonde sur la création d'un avantage concurrentiel durable, soit à travers des coûts peu élevés soit à travers la différenciation. Une troisième stratégie est possible fondée soit sur les coûts, soit sur la différenciation mais déterminée à satisfaire les besoins d'un segment spécifique de clientèle, une niche. C'est ce que Porter dénomme la focalisation.

	(Avantage) Le produit est perçu comme unique	Faible coût
(Cible)		
Tout les clients	Différenciation	Domination par les coûts
Une Cible particulière	Focalisation	

L'importance des travaux de Porter s'apprécie plus facilement dans le cadre que l'on propose, car on perçoit la profondeur de ses apports sur les trois modèles majeurs de l'analyse stratégique : l'organisation, l'environnement et leur appariement. On observe cependant l'étrange paradoxe à ouvrir les modèles d'organisation et d'environnement à une plus grande richesse tout en réduisant l'appariement à trois options.

2.24 L'Hyper compétition de d'Aveni (1996)

Le point de départ de cet apport repose sur le fait que ces principaux modèles minorent le caractère dynamique de la compétition stratégique. Le développement d'un appariement pertinent d'une organisation ne laisse pas en effet ses concurrents sans réactions.

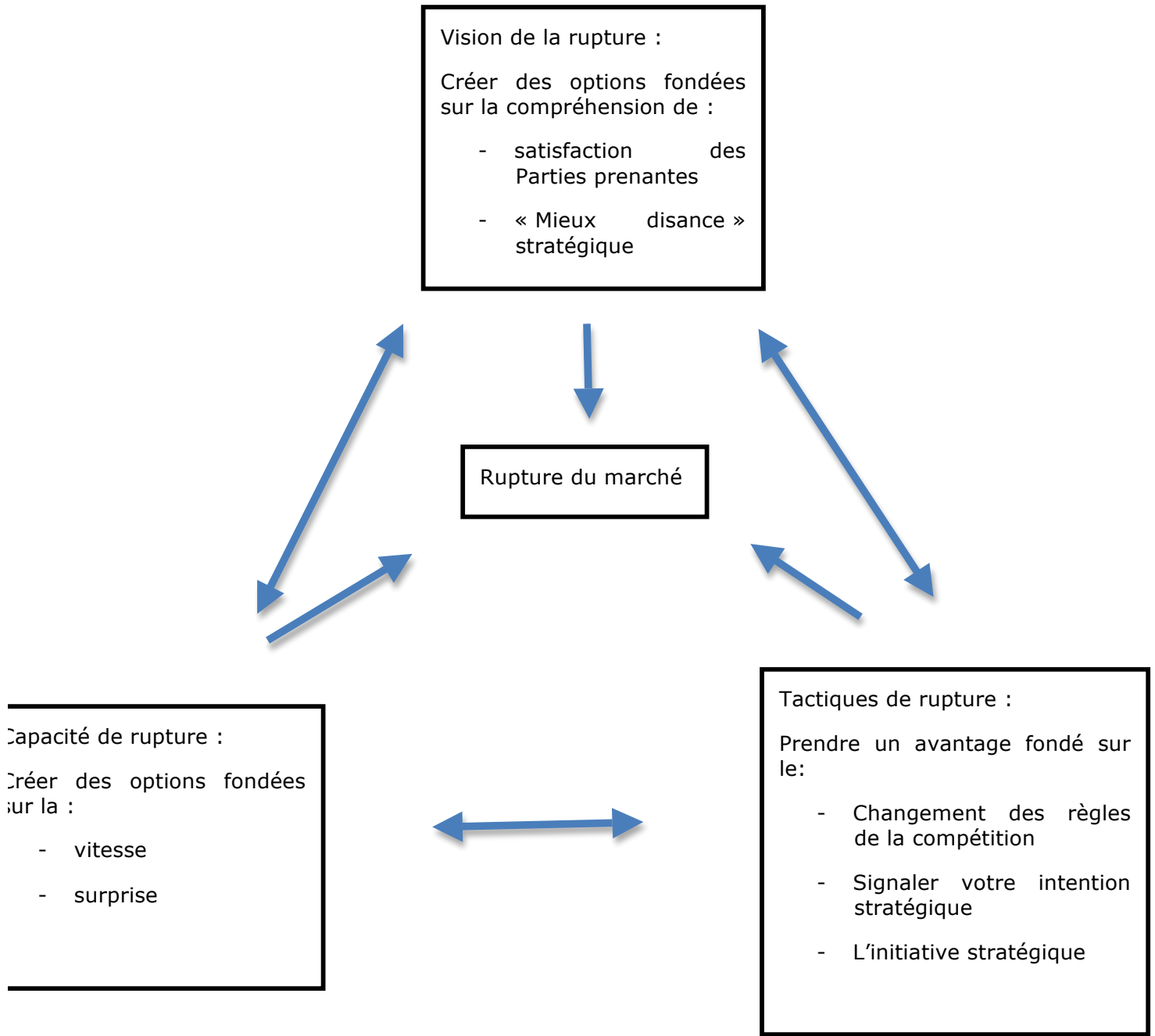
Cette remarque contredit le principe implicite d'un développement relativement linéaire et durable des modèles précédents fondés sur l'idée de cycle de vie, et donc d'appariement « soutenable » entre l'organisation et son environnement.

Chaque mouvement stratégique suscite une contre-réaction qui à son tour a des effets sur les avantages compétitifs initiaux. La situation du marché des semi-conducteurs pour les PC est un exemple clair. Intel y connaît le succès depuis longtemps, car le groupe anticipe les actions de ses compétiteurs en proposant avant eux de nouveaux produits qui deviennent la référence. On observe à cet égard des appariements successifs fondés sur des ruptures quand au facteur clé du succès : taille et nombre de composants sur les puces (loi de Moore), puis vitesse de l'horloge interne (de quelques centaines de Mhz à 1Hhz, ...), architecture interne des processeurs (double cœur), publicité à l'endroit des consommateurs finaux (Intel Inside). Le développement se fonde par conséquent dans cette « hypercompétition » sur la capacité à enchaîner de nouveaux avantages compétitifs en rupture à l'égard des offres concurrentes.

Quatre arènes apparaissent selon d'Aveni où se jouent les rivalités : le rapport qualité/prix des produits, le rapport rythme/savoir faire, la défense des « places fortes », la profondeur des capacités financières.

En développant l'histoire de la compétition entre Pepsi Cola et Coca Cola, l'auteur montre une dynamique de compétition qui commence par la guerre des prix, suivi de mouvements fondés sur l'amélioration de la qualité perçue, puis la créations de niches (différenciations sur le conditionnement), des tentatives pour redéfinir la qualité, une nouvelle guerre des prix et des mouvements vers d'autres terrains d'affrontement.

La rivalité sur le rythme de l'innovation s'illustre par le cas Intel, qui capture des rentes d'innovation temporaires successives liées au rythme des lancements successifs de ses micro-processeurs qui sont imitées avec retard par ses compétiteurs. Son avance repose sur sa capacité à mobiliser ses savoirs faire techniques et marketing plus rapidement que les autres. Certains auteurs, tel Milgrom & Robert font de cette capacité une nouvelle source d'efficacité économique (Cœur de compétence) d'ampleur comparable aux concepts d'économie d'échelle ou de courbe d'expérience.



Les rivalités stratégiques peuvent également selon D’aveni être mises en scène en termes de barrières à la compétition. Il s’agit pour le premier innovateur de tout mettre en œuvre pour protéger « la place forte » créée des imitations. De nombreux moyens peuvent concourir à cette fin : de bas prix, le secret (formule de Coca-Cola), des relations contractuelles vers l’amont ou l’aval, la taille, la crainte de mesures de rétorsions, les brevets, les marques, ... Naturellement aucune de ces barrières n’est à elle seule une garantie de survie. Ces digues ne peuvent être que temporaires.

La dernière dynamique de compétition porte sur les ressources disponibles. Il apparaît clairement selon D’aveni qu’une situation stratégique fondée sur la taille et la puissance financière ne se suffit plus. De plus petites firmes vont attaquer cette position, des réglementations antitrusts apparaître et transformer les conditions de la compétition. Les réactions de prise de contrôle hostile ne suffisent pas à empêcher la croissance financière des plus petites firmes qui peuvent également se regrouper en alliance hostile, etc ... On peut illustrer aisément cette dynamique par le cas de Microsoft dans le secteur des NTIC.

Pour affronter cette dynamique les solutions d’appariement stables proposées par les auteurs précédents sont insuffisantes. D’aveni propose une réponse qui s’articule autour de 7 propositions, qui permettent de répondre aux enjeux posés sur les 4 scènes de rivalités par la rupture :

- Construire une satisfaction relative plus grande des parties prenantes
- Une mieux « distance stratégique » qui attire les clients des concurrents ou de nouveaux client
- La vitesse
- La surprise
- Briser les règles de la compétition
- Signaler ses intentions stratégiques
- Initiatives stratégiques

En conclusion, il importe de faire apparaître la richesse de la notion d'appariement stratégique. Elle permet de présenter les trois modèles majeurs de l'analyse stratégique et surtout de les articuler les uns avec les autres.

	LCAG	Matrice BCG	Porter
Modèle d'environnement	Opportunités et Menaces	Croissance des segments stratégiques.	Cinq forces (+1) de la concurrence.
Modèle d'organisation	Forces et faiblesses	Réduite à la part de marché relative, en raison de la courbe d'expérience qui détermine un faible coût total.	Chaîne de valeur pour les clients.
Modèle d'appariement	Intuition du stratégie.	Equilibre de la position des segments d'activités dans la matrice	Domination par les coûts – Focalisation – Différenciation.

Cette approche de la stratégie dans les sciences de gestion n'épuise pas la polysémie de ce terme, qui s'est appliqué depuis son origine militaire à des objets très différents.

3. Les concepts de stratégie dans des domaines connexes

3.1. La stratégie dans les théories de la décision

- Stratégie et théorie de la décision risquée

Le concept de stratégie prend une acception formelle très précise dans le cadre de la théorie de la décision face aux risques. Dans ce contexte, une stratégie est la succession dans le temps des décisions prises par un agent, face aux risques qui caractérisent les états de la nature affrontés (ex : forage pétrolier). On est dans le cadre très structuré d'une information probabiliste et le décideur dispose d'une grande capacité de calcul. Ce formalisme permet d'interroger la cohérence temporelle des décisions et surtout l'impact de l'obtention de nouvelles informations, dans l'hypothèse de préférences préétablies stables. (Raïffa, 1968 ; Moore & Thomas & alii, 1976 ; French, 1993)

- Stratégie et comportement d'offre en micro-économie

La maximisation du profit est le seul objectif de l'offreur prétendent les manuels de micro-économie. C'est empiriquement impossible d'un point de vue opératoire, celui auquel la stratégie s'intéresse. Pour s'en convaincre, il suffit de poser deux questions indispensables à un comportement pratique de maximisation du profit et pourtant auxquelles il est impossible de répondre en pratique clairement :

- Quel est le terme de cette maximisation : court terme, long terme ?
- Quel est le périmètre pertinent de calcul des coûts totaux et des recettes totales qui définit le profit ?

De plus, l'entrepreneur ne se contente pas de transformer des inputs en outputs de manière optimale, il choisit aussi ses terrains d'action, les couples produits/marchés par exemple. L'information disponible ne permet pas de construire une « fonction de production » reliant de façon univoque inputs et outputs, à court terme et à long terme. Son activité ne porte pas que sur des variables quantitatives, mais aussi sur des variables qualitatives comme la motivation, les comportements, le type de communication. Il fait des choix de structure. Son environnement d'action et de décision, enfin, est caractérisé par l'incertitude et l'ambiguïté.

En conclusion, réduire les objectifs stratégiques à la recherche du profit maximum est insuffisant pour comprendre les comportements stratégiques des organisations, même si naturellement la condition minimale de survie est de ne pas rester durablement en perte.¹¹

- Stratégie et choix d'investissement

La théorie classique du choix des investissements se focalise sur le critère de la valeur actuelle nette et le contexte boursier. Elle ne s'intéresse pas aux questions suivantes, déterminantes pour les stratèges :

La formulation d'un problème stratégique, c'est-à-dire l'intelligence du moment où apparaît une opportunité de décider, où une menace est prise en compte dans l'action.

La formulation des alternatives en termes de choix de produits/marchés, c'est-à-dire de choix d'activités, de terrains de manœuvre.

La formulation d'une politique de développement et notamment au choix entre expansion et diversification, selon que l'on poursuive une dynamique de développement de marchés nouveaux ou une nouvelle clientèle.

L'évaluation des alternatives en termes multicritères, notamment au regard des autres acteurs de l'environnement, dans un contexte incertain et ambigu, marqué par la mise en cause de la pérennité de l'organisation.

- En théorie des jeux

Dans le contexte de la théorie des jeux, une stratégie, dans le modèle de base du duel, décrit la décision d'un agent suite à ses anticipations sur le comportement de son adversaire. Le cadre informationnel est explicite et partagé par les deux joueurs, comme dans le dilemme du prisonnier. On se concentre dans ce paradigme davantage sur l'interaction entre les joueurs au niveau tactique (court terme), plutôt que proprement stratégique (au sens de notre définition de travail).

Les modèles de jeux répétés, les modèles appliqués aux marchés imparfaits (Fudenberg & Tirole, 1991) ou les travaux plus hétérodoxes (Schelling, 1986)

¹¹ Cf. débat sur la gouvernance dans la troisième partie pour l'approfondissement de la question de la fonction objectif de la firme.

convergent cependant de manière extrêmement intéressante avec des pratiques empiriques traditionnelles en stratégie. Ils mettent en évidence, par exemple, l'importance de la coopération avec les concurrents, le rôle de la réputation, l'influence des menaces, Toutefois, les résultats abstraits et normatifs de ces modèles sont peu opératoires en pratique pour les équipes de direction des organisations.

- La stratégie dans la guerre

Dans ce contexte, depuis Sun Tzu, jusqu'à Clausewitz et plus récemment Liddel Hart ou en France Poirier (1988), la définition d'une stratégie est simplement «l'art de la conduite d'une guerre ». L'analyse des réflexions et des actions entreprises par le général en chef des armées. Si des analogies peuvent être tirées de ces réflexions, elles ne s'appliquent pas directement à la conduite des organisations, ne serait ce que parce que l'identification « de l'ennemi » n'est pas facile. Enfin, les prescriptions générales normatives de ces ouvrages sont rarement opératoires dans le contexte de la vie des affaires. Comment interpréter, en effet, en pratique les mots d'ordre suivants : surprendre, concentrer ses forces sur la ligne de défense la plus faible de l'ennemi, déstructurer ses plans par des mouvements indirects ?

- L'apparition du concept en management des organisations

Dans le domaine de la gestion des organisations, le terme de stratégie est apparu dans les années 1960 pour qualifier certaines activités des managers (notamment du top management) et aussi pour fédérer les connaissances des multiples disciplines mobilisées pour diriger une organisation : marketing, gestion de production, gestion financière, GRH, R&D, ... Pour conclure sur ses spécificités, on peut citer Ansoff (1965) :

« ... Nous avons cherché à donner un ensemble de préceptes et de méthodes pratiques dont les dirigeants puissent faire usage... Il en est résulté un ensemble de règles mi-qualitatives, mi-quantitatives qui, énoncées dans le langage des affaires, sont directement utilisables pour résoudre les problèmes qui se posent effectivement aux dirigeants ».

4. Contenus et formations des stratégies

À l'issue de ces approfondissements sur le domaine de la stratégie et ses principaux modèles on dispose d'une définition de travail et on est capable de cerner le vaste territoire où elle peut s'appliquer. Il convient à présent d'entrer dans ce territoire et de s'y orienter. C'est l'objet de la distinction qui fonde le plan de cet ouvrage entre

- les énoncés sur le contenu des stratégies d'une part, et
- les énoncés sur la formation des stratégies d'autre part

En effet, ces deux problématiques conduisent à des interrogations et des argumentations très différentes. Partons à présent d'un exemple pour le justifier. Examinons les réponses possibles à la simple question - quelle est la stratégie du groupe Alcatel ? L'examen des travaux sur l'histoire récente du groupe montre que l'on peut trouver, entre autres, les deux analyses suivantes :

- Une stratégie de recentrage sur un métier : les infrastructures de télécommunications (matérielles et logicielles) ; ou bien
- Une stratégie de développement international fondée sur la domination par les coûts et qui se caractérise par des délocalisations.

Dans cette acception, il s'agit de décrire la trajectoire passée et future du groupe Alcatel, on se prononce sur le contenu de sa stratégie. Naturellement, dans ce cadre, de nombreuses questions et d'autres points de vue peuvent être défendus. Mais tous partagent le même cadrage préalable. Les analystes cherchent à définir un contenu aux actions d'une entité collective (une organisation) et dans ce cas précis celle du « groupe Alcatel ». Dans cette classe de travaux théoriques, on se place intellectuellement le plus souvent ex-post, et on observe comment l'organisation s'est conduite dans son environnement. Quel a été son parcours par rapport à ses concurrents ? On tente d'apprécier si elle est en meilleure position, ou en retard ?

On discute, des mouvements stratégiques menés dans tels ou tels secteurs, dans telles ou telles situations, leurs résultats, leurs avantages et leurs inconvénients, et naturellement leur pertinence. Par exemple, on rapporte l'évolution de la stratégie d'Intel de la conception et la fabrication de mémoire dans les années 70, aux processeurs dans les années 80 et 90 et son orientation future vers Internet (A. Grove, 1996). On apprécie les avantages et les risques de la diversification qu'a mené le groupe Bouygues ces dernières années ou bien les restructurations, expliquées par les "recentrages sur le métier" que revendiquent tant de grandes entreprises comme Danone, Alcatel ou Elf, qui sous la direction de Philippe Jaffré abandonnait le textile, le luxe, la pharmacie, ...

Ces travaux vont nous conduire à discuter plus précisément les notions de domaine d'activité stratégique, de facteurs clés de succès, de compétences clés, de différenciation, de segmentation, ...

Dans la seconde perspective (la formation des stratégies), à la même question - quelle est la stratégie d'Alcatel ? de nombreuses autres réponses théoriques existent :

- Pour certains analystes, la stratégie menée par la direction du groupe privilégie une logique actionnariale sur une logique industrielle (cette position est naturellement discutable). Ils s'inscrivent dans une représentation politique, décisionnelle et du haut vers le bas de la formation de la stratégie.
- Pour d'autres analystes, la stratégie du groupe est une stratégie émergente d'apprentissage du nouvel environnement international des NTIC et plus précisément des infrastructures des réseaux de télécommunication. Cette position s'inscrit dans une conception complexe de la formation d'une stratégie, qui dépend de nombreuses variables : les caractéristiques de l'environnement, les pouvoirs en jeu, les idées et les formes du management, ... On se situe davantage dans une perspective procédurale allant du bas vers le haut, voire interactionniste.

En suivant cette seconde ligne directrice, on interprète la question de l'appariement de l'organisation à l'environnement de manière généalogique, on s'interroge sur sa formation, sa construction. On peut par exemple mettre en scène les théories qui considèrent la « fabrique » de la stratégie (Golsorskhi, 2006) comme :

- ▶ un processus de conception créatif et synthétique non formalisable ;
- ▶ une catégorie particulière de décision, à distinguer formellement des décisions tactiques, et plus encore des décisions opérationnelles, pour se situer dans la tradition d'Anthony (1965) ;
- ▶ le résultat de la combinaison de jeux politiques, liés à la multiplicité des acteurs impliqués ; et/ou bien d'aspects cognitifs, discursifs et culturels tenant à la représentation de la stratégie ; et/ou encore de facteurs non délibérés, émergents ; du rôle éminent d'acteurs externes ; de l'environnement en général ; ...

Bien sûr, le contenu des stratégies n'est pas indépendant de la manière dont elles sont construites. Par exemple, la question du domaine d'activité d'une organisation relève en premier lieu du top management dans le cas des organisations naissantes : les associés fixent le cadre de leur action associative dans leur statut, les dirigeants d'une entreprise déterminent un objet social, l'Etat fixe dans un texte la nature de l'activité de telle ou telle organisation publique.

Mais avec le temps, bien souvent, la pratique, des adaptations non décidées par le top management en réponse à des demandes externes, réorientent, font évoluer ce cadre initial. Une association sportive de football organise des lotos, ou des soirées conviviales, se diversifie et accueille d'autres sections sportives et culturelles ; un groupe de BTP devient opérateur de téléphonie mobile, diffuseur de programmes télévisuels (Bouygues) ; les urgences hospitalières se transforment en partie en service de médecine générale de ville, ... L'étude du développement de Honda par Pascale (1984) montre l'importance des adaptations non délibérées, le caractère émergent de la formation des stratégies.

Si les interactions entre les contenus et la formation des stratégies sont nombreuses, et fondent le management stratégique (Schendel & Hofer, 1977) , notre distinction initiale n'est pas invalidée pour autant, surtout d'un point de vue pédagogique, car à l'instar des autres disciplines des sciences sociales, la pensée stratégique ne progresse pas par approfondissements successifs d'un socle de base d'énoncés généraux admis par tous. Elle s'est constituée et évolue sans programmation préalable, comme un ensemble de réponses argumentées et empiriquement expérimentées à des questions.

Les modèles ainsi construits n'ont de sens que par rapport aux questionnements qui les ont fait naître. Ignorer les questions ne permet pas de comprendre les controverses, les approfondissements et les nouvelles recherches en management stratégique, qui d'emblée posent l'interaction entre les contenus et les processus de formation stratégiques.

Cette position explique de poursuivre cet exposé en trois parties :

- ▶ Partie II Les contenus stratégiques
- ▶ Partie III Les processus de formation des stratégies
- ▶ Partie IV Les nouvelles perspectives du management stratégique et ses alternatives