

Evolution de la Recherche en Stratégie

- Nouveaux Fondements de la Stratégie -

Objectifs de l'intervention

- 1. Rendre accessibles à un public averti, les développements récents intéressant le champ de la stratégie**
- 2. Cerner les concepts et théories du champ de la stratégie**
- 3. Comprendre l'évolution et la transformation du champ de la stratégie**
- 4. Ouvrir des pistes pour comprendre les nouveaux fondements de la stratégie**

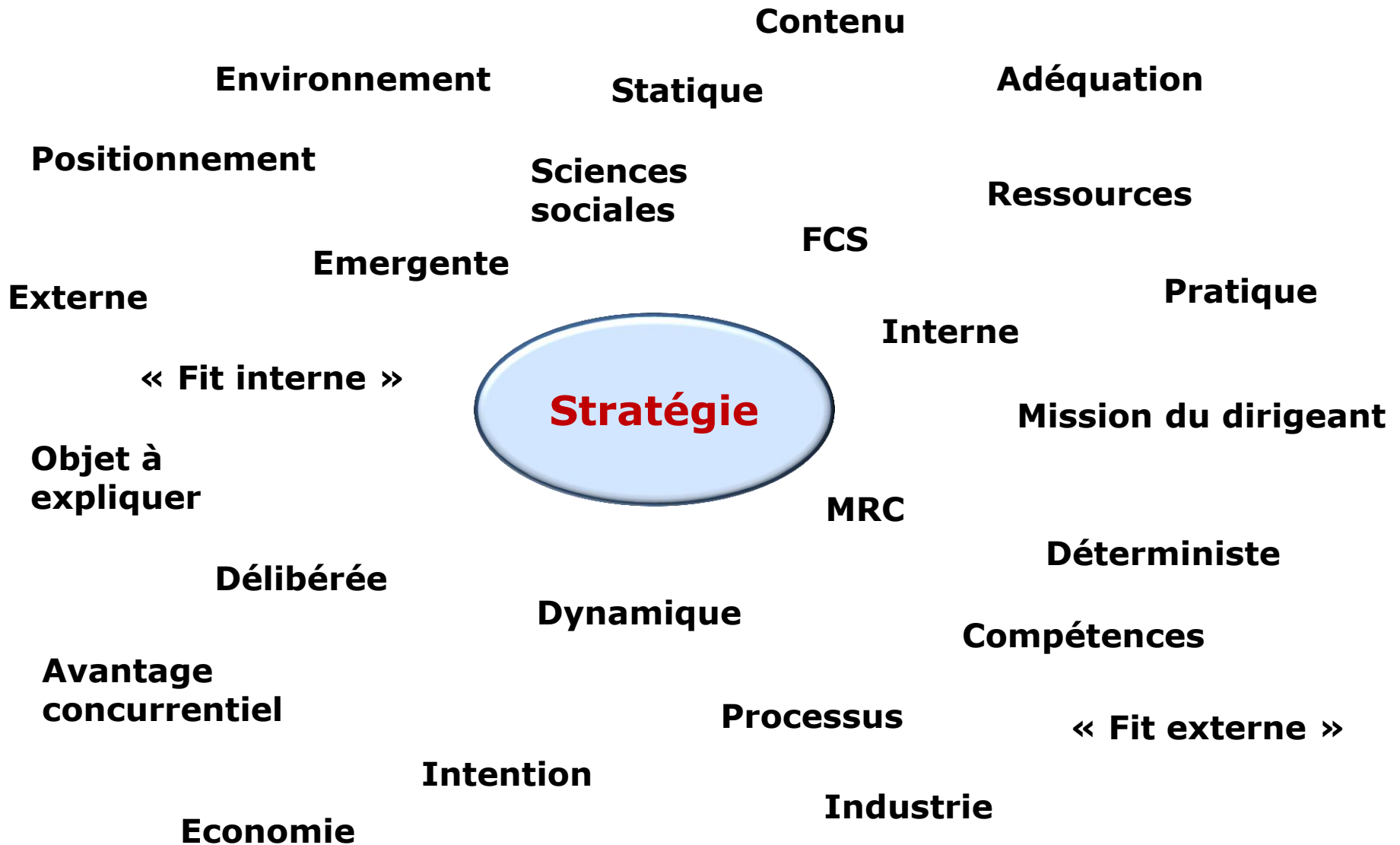
Introduction : Gap théorique

I. La querelle du "contenu" et du "processus"

II. A la recherche de nouveaux fondements de la stratégie

Conclusion : pour un modèle d'analyse stratégique général et équilibré

Un Quizz pour commencer



Introduction : Le champ de la stratégie

Le champ de la stratégie s'est institutionnalisé à partir de 1980 : la stratégie a évolué de :

- Politique générale d'entreprise (1908 – 1959)
- Planification stratégique (1960 – 1969)
- Management stratégique (1970 – 1979)

Durant cette période, la stratégie conserve une orientation générale normative.

C'est à partir de 1980 que la stratégie s'établit comme un objet de recherche. A cet effet; R. Dery distingue :

- La période d'institutionnalisation (1980 -1984)
- La période d'objectivation (1984 -1993)

Introduction : Gap Théorique

La stratégie fournit un discours peu cohérent :

- D'un côté, elle affirme avec succès que la conduite d'une stratégie doit articuler :
 - ✓ Formulation et mise en œuvre
 - ✓ Délibéré et émergent
 - ✓ Contenu et processus
- D'un autre côté, **la discipline se révèle incapable de fournir une théorie générale** (un modèle) intégrant l'ensemble de ces éléments.

Introduction : Gap Théorique (suite)

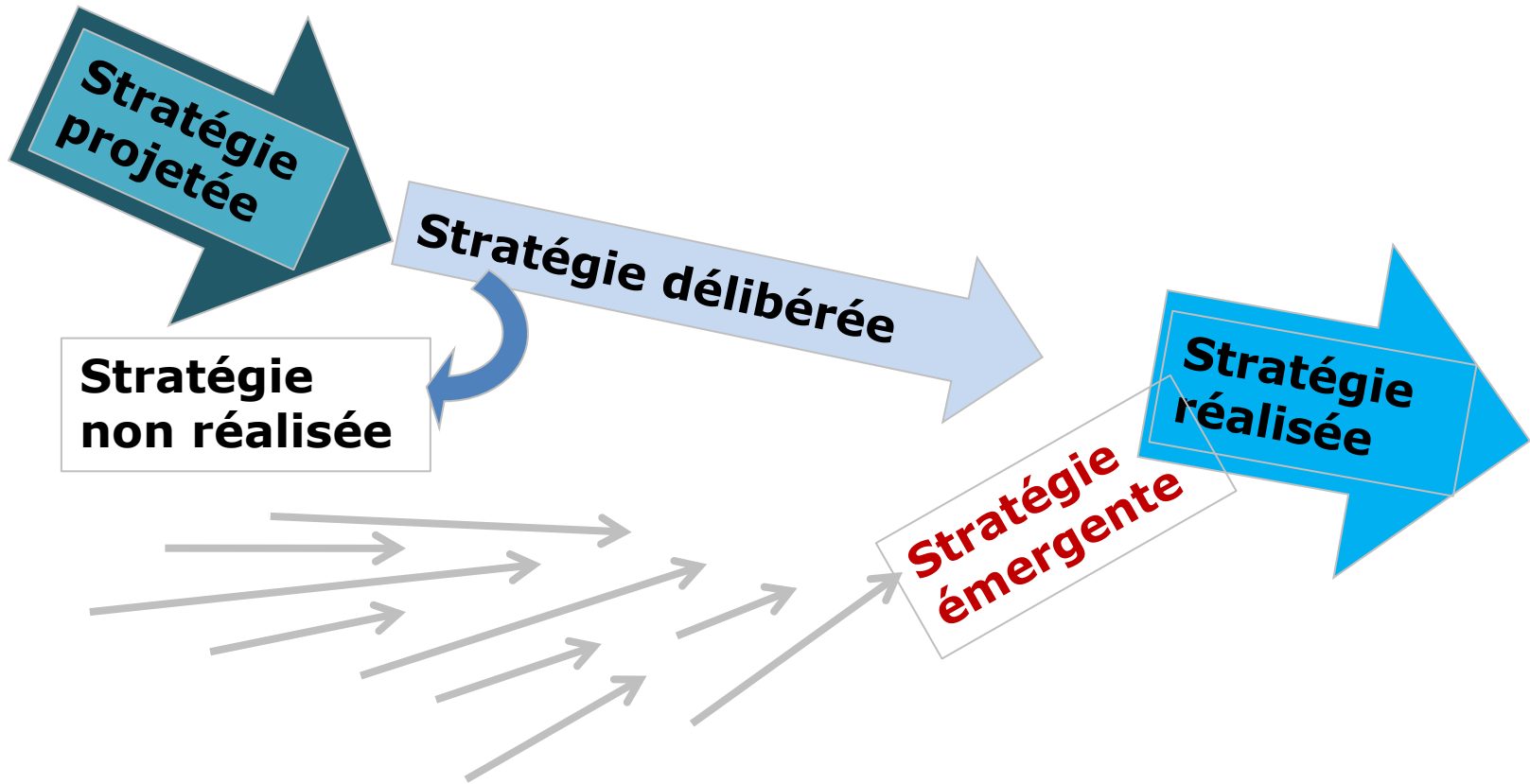
On assiste à un gap théorique entre :

- L'univers de la recherche en stratégie
- Et celui des concepts mobilisables dans l'action

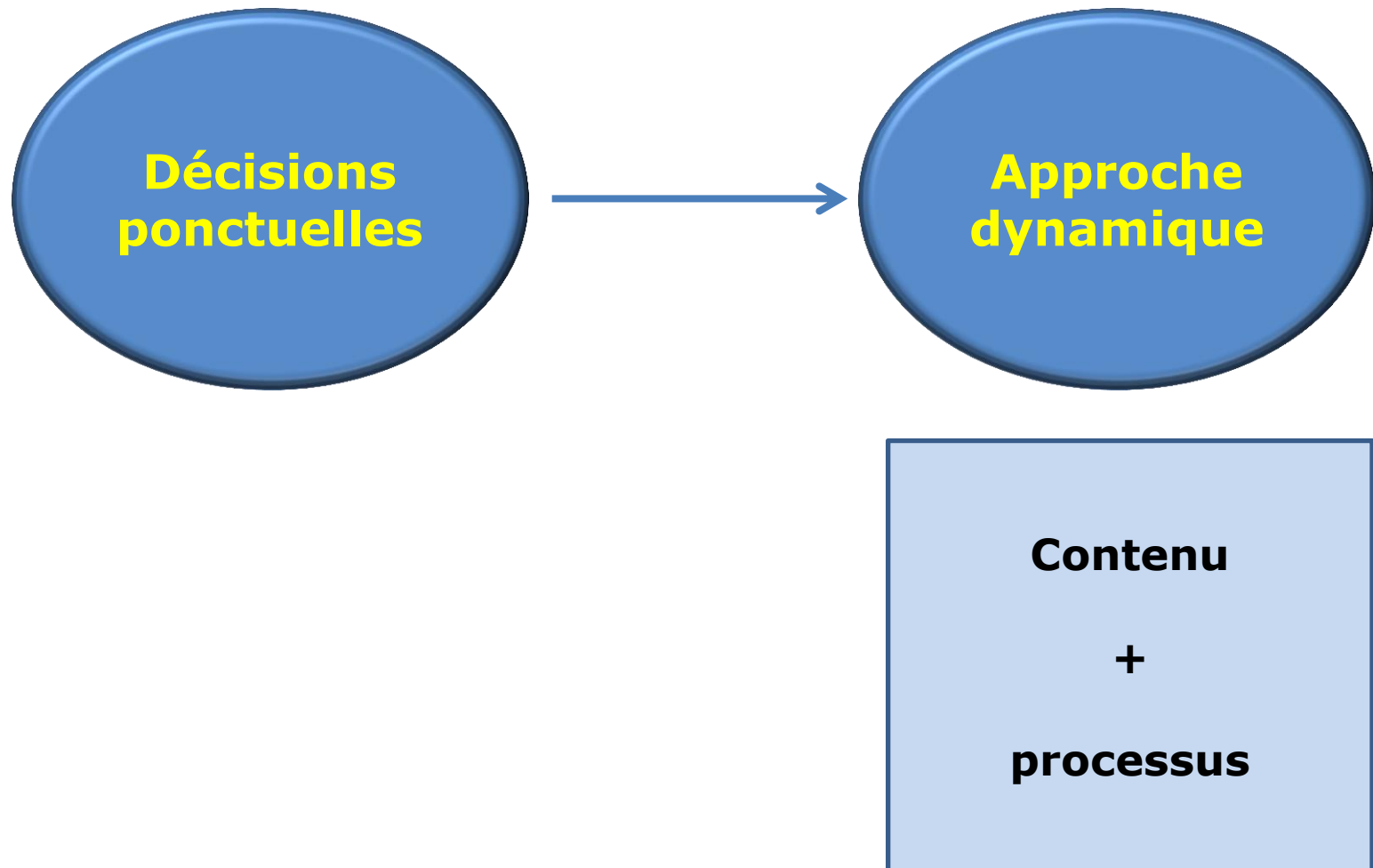
Deux intentions :

- De la stratégie **délibérée** à la stratégie **émergente**
- D'une approche **statique** de la stratégie à une approche **dynamique**, intégrant les deux sous champs opposés :
 - ✓ Le « **contenu** » (le quoi?)
 - ✓ Le « **processus** » (le pourquoi et le comment?)

Introduction : De la stratégie délibérée à la stratégie émergente



Introduction : D'une approche statique à une approche dynamique



I. La querelle du « contenu » et du « processus »

- **Les enjeux de la transformation du champ de la stratégie**

- 1. Le changement du paradigme de la stratégie**
- 2. Les deux sous champs de la stratégie**
- 3. Du contenu au processus**
- 4. Une double évolution du champ de la stratégie**

1.1 Changement du paradigme de la stratégie

Depuis le début des années 1990, le champ de la stratégie connaît un changement profond :

- Contestation du paradigme dominant : l'analyse concurrentielle, issue de l'économie industrielle (codifiée par M. Porter)
- Les candidats à la succession sont nombreux :
 - ✓ La théorie néo-institutionnaliste,
 - ✓ La théorie des conventions
 - ✓ L'école autrichienne de l'entrepreneur,
 - ✓
 - ✓ Mais, surtout **la théorie des ressources**

La théorie des ressources apparaît comme la plus susceptible de s'imposer par sa capacité à intégrer les autres courants et par son opérationnalisation.

1.1 Changement du paradigme de la stratégie (suite)

Du paradigme de l'Adéquation à l'environnement

- Stratégie de **Positionnement** : la stratégie suppose une **adaptation** à l'environnement.
- **La stratégie** : examen des exigences de l'industrie, traduites en FCS, s'y confirmer pour y développer un avantage concurrentiel.
- **L'analyse stratégique** : identifier les industries les plus profitables, les segments et les marchés les plus attractifs.
- **Conception déterministe** de l'adaptation de l'entreprise: « **le Fit externe** »
- **Auteurs** : M. Porter, I. Ansoff (1965), E.P. Learned et al 1965 (voir l'École de Harvard)



Au paradigme de l'Intention stratégique

- Stratégie de **Mouvement**
- A partir de **ses R&C**, une entreprise peut **transformer** les règles de l'industrie (FCS).
- La performance de la firme s'explique par sa **capacité stratégique**, sur laquelle se fonde l'avantage concurrentiel
- **Le MRC** permet un **degré d'autonomie** stratégique de la firme, voir sa capacité à fabriquer sa stratégie en **interne (Intention stratégique)**
- **Auteurs** : J.A. Schumpeter (1950) E. Penrose (1954), Wernerfelt (1984), Barney (1986) G. Hamel, C.K. Prahalad (1989), Teece, Rumelt, Dosi et Winter (1994)

1.2 Les deux sous-champs de la stratégie

Le champ de la stratégie est divisé en deux sous-champs
(R.Dery 1996) :

- Le sous-champ du « **contenu** » (fortement structuré) : inspiré de l'économie
- Le sous-champ du « **processus** » (minoritaire) : inspiré de la sociologie, la psychologie, la sc. politique et l'anthropologie

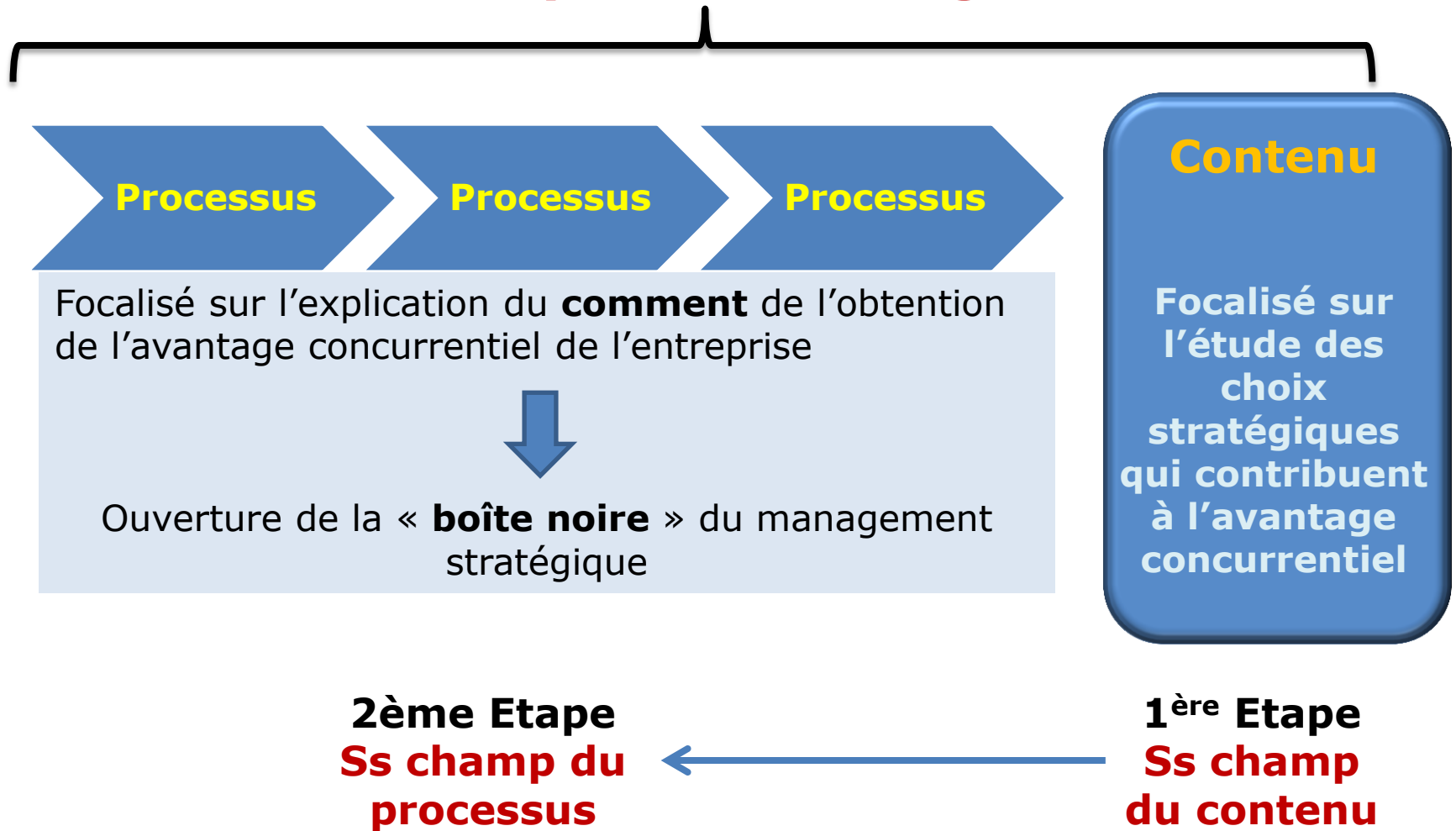
La distinction entre « **contenu** » et « **processus** » participe étroitement à la structuration du champ.



Cette partition montre que la stratégie n'est plus seulement **une pratique concrète**, mais aussi **un objet** à expliquer.

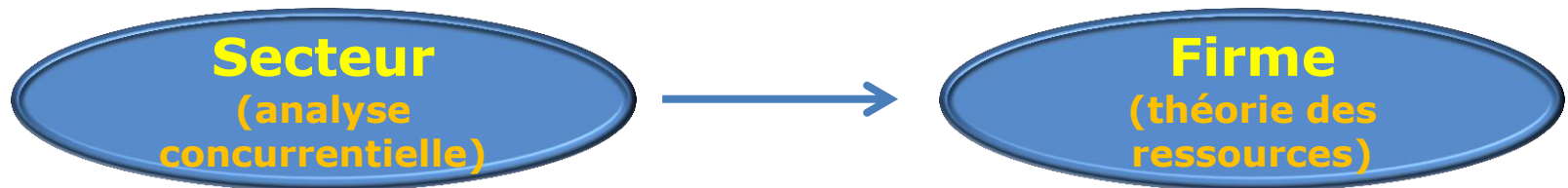
1.3 Du contenu au processus

Champ de la Stratégie

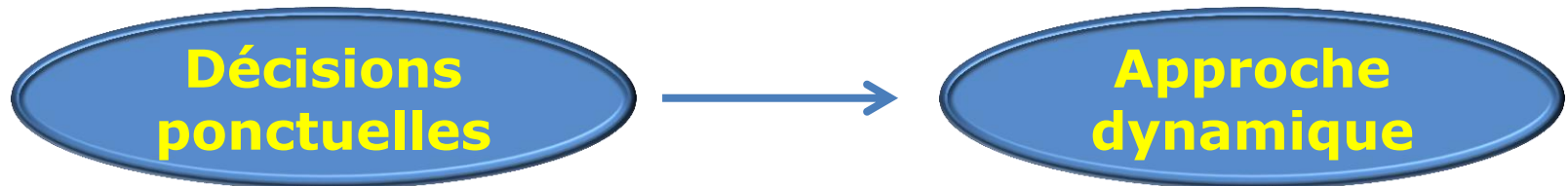


1.4 Une double évolution du champ de la stratégie

1. Déplacement du « **lieu** » de la stratégie



2. D'une théorie « **statique** » à une théorie « **dynamique** »



L'approche dynamique rend compte de la dimension temporelle propre à la stratégie comme un « **espace de fabrication** » et non comme un ensemble de décisions de ponctuelles.



Le basculement vers cette approche dynamique est le changement principal du champ de la stratégie

II. A la recherche de nouveaux fondements de la stratégie

- 1. Dépassement de la querelle « contenu » et « processus » et ouverture sur l'économie et les sciences sociales**
- 2. Le pourquoi des entreprises**
- 3. La pratique de la stratégie**
- 4. La dynamique des compétences**
- 5. De l'acteur à l'action stratégique**

2.1 Ouverture du champ de la stratégie à l'économie

❖ Suite au changement du paradigme :

- Théorie du « **positionnement** » → Théorie des « **ressources** »



Le champ de la stratégie s'ouvre de plus en plus à l'économie

- Voir notamment les travaux de :
 - ✓ H. Gabrié et J.L. Jacquier (1994) (approche institutionnelle de l'entreprise)
 - ✓ C.I. Ménard : « économie des organisations » (1993)
 - ✓ B. Coriat et O. Weinstein : théorie évolutionniste et théorie de la régulation (1995)

2.1 Ouverture du champ de la stratégie aux Sc. Sociales

❖ Suite au passage du sous champ :

- du « contenu » → du « processus »



Le champ de la stratégie s'ouvre de plus en plus aux Sc sociales, voir l'approche socio-cognitive de la stratégie

- ✓ Amblard et al « nouvelles approches sociologiques des organisations » (1996)
- ✓ Orléan « L'analyse économique des conventions » (1994)
- ✓ Boltanski et Thévenot « les économies de la grandeur » (1992)



La firme se définit comme une architecture de relations contractuelles (un nœud de contrats)

2.2 Le pourquoi des entreprises

L'intérêt de la sc. économique pour la théorie de la firme s'est développé au cours du 20^{ème} siècle à partir des travaux de :

- R. Commons (1934) : sur l'objet central de la sc. économique
- R. Coase (1937) : pourquoi les firmes existent-elles ?

Pourquoi l'entreprise ? Cette question renvoie à la notion de Gouvernance, qui peut être envisagée comme :

- Une configuration générale de **l'activité économique** (TCT)
- Une question de légitimité : la mission du **dirigeant** est de servir la firme (Théories institutionnelles)
- Un dispositif concret (**le conseil d'administration**)

2.2 Le pourquoi des entreprises (TCT) :

La Théorie des Coûts de Transaction (TCT) : R. Coase (1937) et O. Williamson (1975, 1985, 1996) apportent la réponse à cette question.

La TCT utilise 4 dimensions :

- La rationalité limitée (H. Simon 1957)
- L'opportunisme (la ruse) des acteurs du marché
- La négociation entre un petit nombre d'acteurs
- La spécificité des actifs

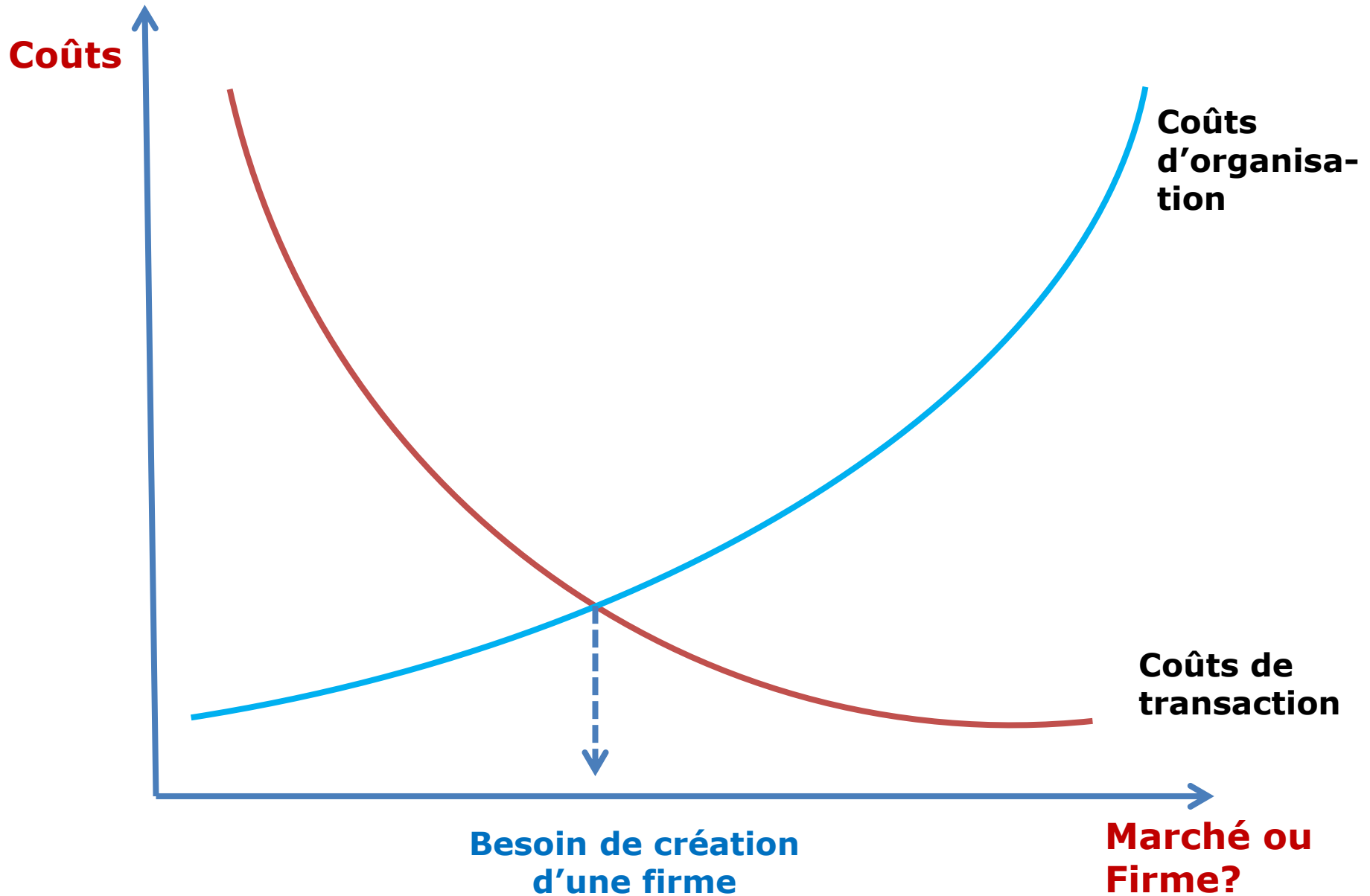


Nécessité de la firme



La firme s'oppose au marché

2.2 Le pourquoi des entreprises (TCT)



2.2 Le paradoxe de la TCT

La Théorie des Coûts de Transaction :

- **oppose la firme au marché**
- **en même temps, elle efface cette opposition**



Le marché est interne; la hiérarchie externe

Les moyens de contrôle (hiérarchie) sont plus variés que la seule hiérarchie financière. Ils peuvent résider dans :

- La maîtrise des flux logistiques
- L'investissement de réputation
- L'insertion des acteurs au sein de la société

2.2 Les implications stratégiques de la TCT

La TCT a pour objet de répondre à ces deux questions :

- **Comment économiser les coûts de transaction ?**
- **Quel mode d'organisation minimise les coûts liés au fonctionnement de la firme, qu'ils soient marchands ou hiérarchiques?**
 - Fabriquer en interne ou sous traiter?
 - Intégration ou externalisation?
 - Internationalisation ou pas?
 - Formes d'implantation à l'étranger?
 - Organisation fonctionnelle (**U**) ou divisionnelle (**M**),
 - Coopération ou croissance interne?
 -

2.2 Les implications stratégiques de la TCT (suite)

Les développements précédents montrent que la recherche en stratégie doit élargir son assise :

- D'une part, elle doit puiser dans la théorie économique et dans les théories organisationnelles
- D'autre part, elle doit clarifier la nature de **l'objet de la stratégie** et comprendre **les pratiques** de cette dernière.

➤ **Question** : **stratégie = mission du dirigeant** (voir la définition classique)?

Dans ce cas comment s'exerce cette mission? (gap théorique)

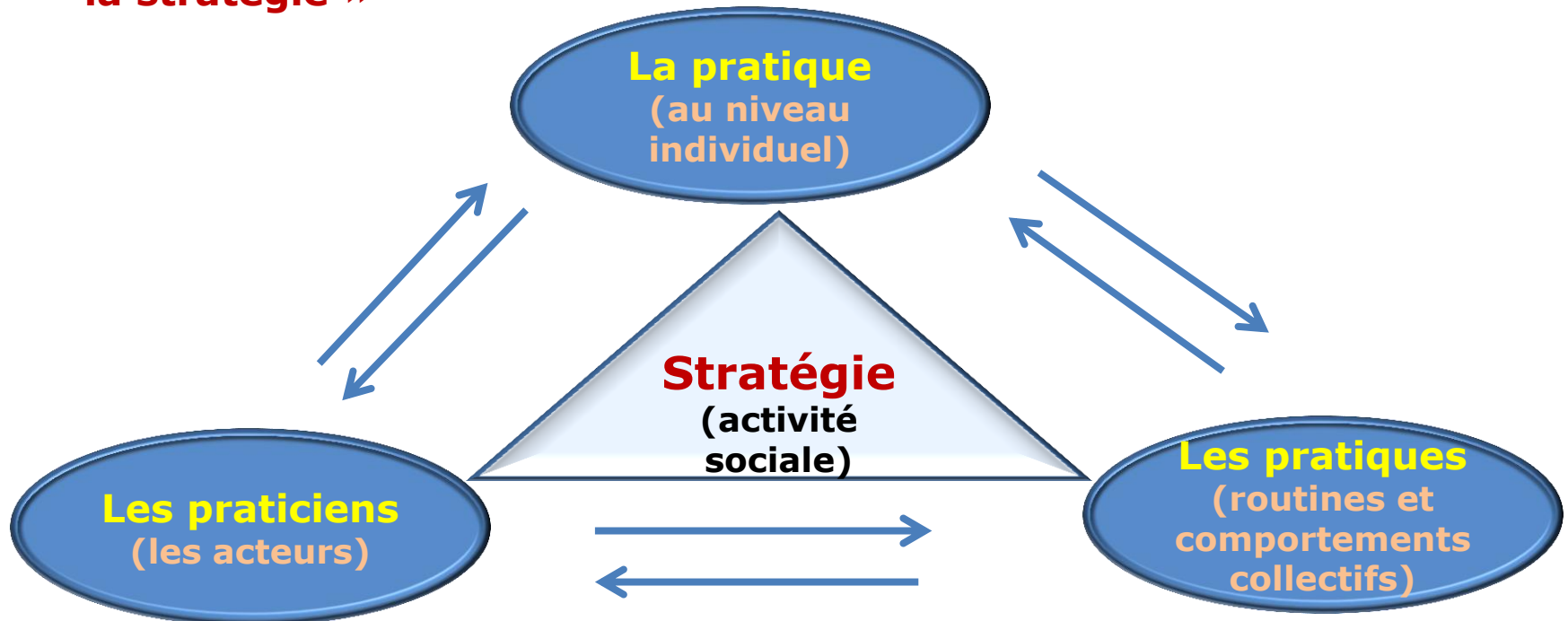


Voir la fabrique de la stratégie

2.3 La pratique (fabrique) de la stratégie

A partir du début des années 2000, le champ de la recherche en stratégie s'ouvre à une nouvelle perspective :

- « **La stratégie en pratiques** » (**Strategy-as-Practice**)
- Cette approche de la pratique s'intéresse à la manière dont « **se fabrique la stratégie** »



2.4 La dynamique des compétences (MRC)

Avec le MRC l'avantage concurrentiel est bâti sur la base des R&C de l'entreprise.

Le modèle soulève la question du degré d'autonomie stratégique de la firme, c-à-d sa **capacité à produire des choix.**

Par opposition au déterminisme sectoriel, on assiste à **une fabrication interne de la stratégie.**

Interne ou Externe ? : l'économie évolutionniste préconise une **position intermédiaire** en insistant sur les relations entre l'organisation et son environnement.

2.4 La dynamique des compétences (suite)

Avec le MRC, les compétences sont au centre de la problématique stratégique.

Deux questions complémentaires:

- Leur coordination ?
- Leur apprentissage (leur développement)?

Question : Quel apport de l'apprentissage organisationnel sur la stratégie ? Celui-ci à de multiples sources :

- **L'environnement**, voir les rapports avec les partenaires (Alliances, Acquisitions, Laboratoires, Universités,)
- **La source interne** : les individus, le collectif, l'équipe dirigeante

2.5 De l'acteur à l'action stratégique

A partir des années 2000, l'acteur central, à savoir le dirigeant fait sa 1^{ère} apparition dans la recherche en stratégie.

- D'un entrepreneur **isolé** (ou confondu avec la firme) on passe progressivement à un **individu concret, entouré** d'autres acteurs membres **d'une structure sociale**.
- **Question** : Au sein du groupe, dans le processus social de décision, quelles sont les ressources propres au dirigeant et quels usages peut-il en faire?
- **Réponse** : deux dimensions devront être mises en évidence :
 - ✓ **Ses capacités cognitives**
 - ✓ **Ses ressources « langagières »** comme moyen d'influence

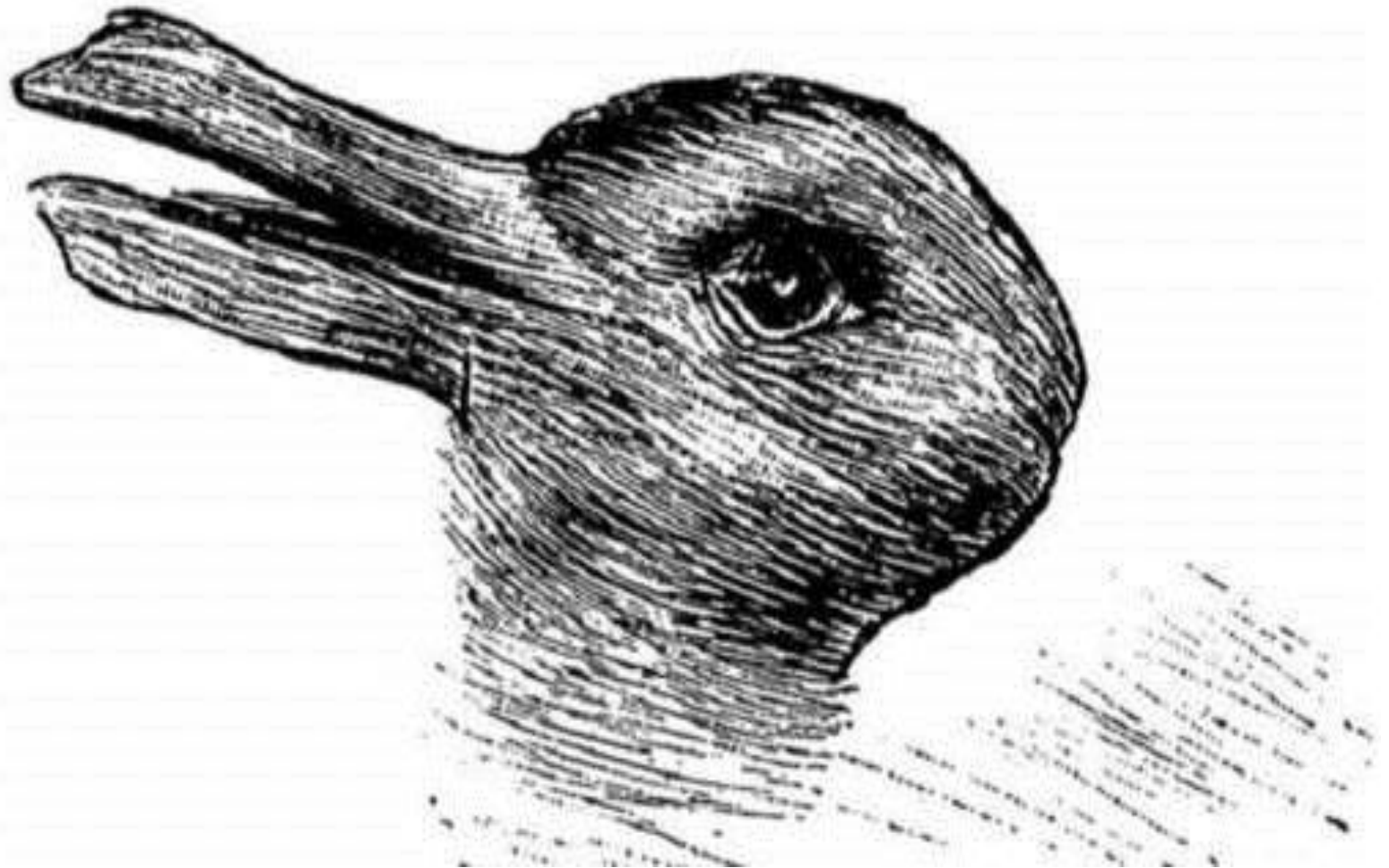
2.5 De l'acteur à l'action stratégique (suite)

- Les capacités cognitives du dirigeant sont analysées à travers le concept d'« **intelligence pratique** » (une intelligence liée au contexte d'action)
- Le dirigeant devient un « **acteur intelligent** ».
- **La fabrication de la stratégie est conçue comme un travail auquel participent les acteurs avec leurs schémas cognitifs contraints par le système social auquel ils appartiennent.**



- Depuis 1994 on assiste au développement **des approches cognitives de la stratégie** (Laroche, Nioche)

Approche cognitive « C'est quoi ? »

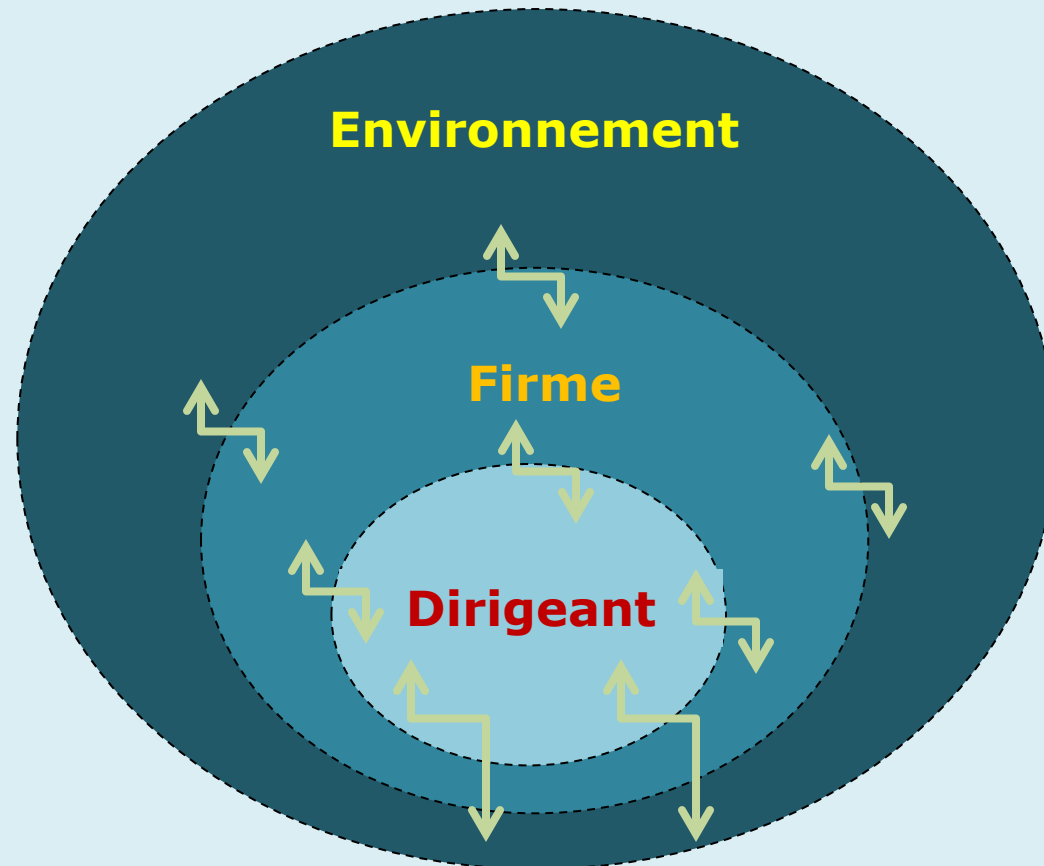


2.5 De l'acteur à l'action stratégique (suite)

- La stratégie est produite de manière **continue** et **incrémentale** par une structure cognitive partagée.
- La stratégie apparaît comme un **jeu dynamique** de représentations inscrites dans une organisation sociale.
- L'accent est mis sur des formes de **connaissances articulées à des pratiques (strategy- as- practice)**.
- ❖ Au final, la stratégie se construit sur la base de (du) :
 - ✓ **L'environnement** (TCT, théorie néo-institutionnelle, Ecole Autrichienne)
 - ✓ **La firme** (théorie des compétences, ressources, TCT)
 - ✓ **Dirigeant** (ressources cognitives et langagières)

En guise de conclusion : pour un modèle général équilibré de la stratégie

Les déterminants de la stratégie



En guise de conclusion : l'intérêt d'une théorie en Sc de gestion

- En sciences de gestion, l'intérêt d'une théorie est de pouvoir rendre compte de la **compréhension** d'un phénomène afin de pouvoir mieux **l'analyser** et le **maitriser** voire le **prescrire** dans un second temps.
- Tout courant théorique doit ainsi intéresser : **l'action, l'acteur, le comportement** et/ou la décision au sein d'une organisation.
- Mais, une théorie ne peut représenter un intérêt que si elle présente des critères permettant de l'ancrer dans les faits empiriques et permettant une **opérationnalisation des concepts**.
- Une théorie ne peut ainsi être retenue dans le champ des sciences de gestion que si elle présente **un lien direct et évident avec les faits enracinés dans la réalité des entreprises**.