**Chapitre 9 : La stratégie comme essence de l’organisation**

**Introduction**

La question du but (téléologie) est une constante de la pensée organisationnelle, constante souvent assortie de l’argument anthropologique de la survie. C’est ce qui a conduit les auteurs du champ à attribuer une stratégie aux organisations, stratégie venant poser deux questions : celle de sa construction (avec la primauté accordée à une réflexion de type analytique) et celle de sa mise en œuvre, la mise en œuvre valant elle-même stratégie.

La question d’une politique générale et d’une stratégie relève de la référence à l’action organisée à partir de travaux corrélatifs de l’âge d’or de la puissance américaine des décennies 50 et 60. Au cours du temps, les concepts de la stratégie ont évolué de la *Business Policy* (avant les années 70 et qui considère la stratégie comme un art de faire du dirigeant) à la *Corporate Strategy* depuis, qui se réfère, non plus à un art mais à une expertise. Elle fut largement centrée sur la planification dans les années 1960, puis sur l’analyse de l’environnement dans les années 1970 et 1980, elle a pris d’autres formes dans les années 1990 et suivantes, telle l’approche par les ressources ou bien la référence à un *business model*.

Les deux éléments que sont la stratégie et l’organisation sont le plus souvent présentés comme indissociables et interdépendants. L’organisation y est alors vue comme une entité repérable, disposant de ressources obtenues auprès d’un univers extérieur, dotée d’une finalité et de buts à poursuivre, et fonctionnant sur un principe d’échange. Elle est repérable, car elle a des frontières identifiables qui séparent un univers interne où s’appliquent des mécanismes de coordination, et un univers externe avec lequel l’organisation entretient des échanges par transaction. Mais c’est aussi une entité ouverte sur l’extérieur puisqu’elle y puise les ressources nécessaires à son fonctionnement. On entend ici par ressource tout ce qui peut constituer, des forces et des faiblesses pour l’organisation. Il s’agit de réflexion en termes de « contexte – système – structures ». Au delà des structures organisationnelles « classiques », les approches stratégiques ont généré un modèle organisationnel majeur dans le courant de la décennie 80 : le modèle en « chaine de valeur ».

On retrouvera alors, traduites dans les structures organisationnelles, les « trilogies » de la stratégie :

* La « vieille » trilogie « stratégie – structure - système » qui fait de la *business unit* une forme canonique qui fonctionne aussi bien dans le cadre de la croissance horizontale (toujours plus de la même chose !), dans celui de l’intégration verticale (« remontée » vers l’activité des fournisseurs / « descente » vers l’activité des clients) que dans celui de la diversification conglomérale (tout est possible !). La notion de *business unit* tend à intégrer les fonctions « classiques » de l’organisation vers la formulation et la réalisation des buts fonctionnels de l’unité.
* La réponse humaniste de C. A. Bartlett & S. Goshal[[1]](#footnote-1) avec la trilogie « *purpose – people – process* ») afin d’introduire la présence des activités et des questions qui traversent les *business units* pour reconnaître plus de complexité aux structures organisationnelles.
* La tout aussi « vieille » trilogie « *corporation* – *competition* - *clients* » qui fonde une réflexion associée à ces trois registres, le périmètre fonctionnel de l’entreprise, celui de la concurrence pour la compétition et celui des clients pour les marchés. Elle a été complétée par le modèle dit des « 5 forces » de l’analyse sectorielle de M. Porter[[2]](#footnote-2) : clients, fournisseurs, nouveaux entrants, substituts, concurrents du secteur et par celle des « 7 S » de T. J. Peter & R. H. Waterman[[3]](#footnote-3) (*shared value*, *strategy*, *skills*, *staff*, *style* – de management*, systems* – d’organisation, *structure*). Une autre variante est celle de la matrice « atouts – attraits » de J. O. McKinsey avec la gradation en « faible – moyen – fort » de chacun de ces axes, celle plus récente du *Boston Consulting Group* qui croise « taux de croissance du marché » et « part de marché relative » avec les deux degrés « fort » et « faible » pour déboucher sur le classement en « étoile, vache à lait – dilemme – poids mort » et la matrice SWOT qui construit la matrice « forces – faiblesses » à partir des éléments internes et « opportunités – menaces » à partir des éléments externes à l’entreprise.
* La plus récente trilogie « projets – potentiel humain – processus » qui fera une double référence à la structure par projet et par processus, les projets étant eux-mêmes structurés par processus, le forme canonique de l’organisation.
* La « récente » trilogie en « *Boards – Business Models – Brands* », trilogie issue de la focalisation sur la gouvernance qui va faire de la perspective relationnelle « étroite » en « clients – fournisseurs » la forme canonique de l’organisation.
* La « très contemporaine » trilogie « *Profit – Planet – People* » issue de la focalisation sur la responsabilité sociale qui va faire de la perspective relationnelle « large » au regard de « parties prenantes » la forme canonique de l’organisation.

Il faut ajouter à cela les 5 « P » d’H. Mintzberg[[4]](#footnote-4) (*Plan* – une action volontaire, *Pattern* – un type d’action formalisé, *Ploy* – la manœuvre ou la tactique, *Position* – une localisation favorable par rapport à la concurrence, *Perspective* – une représentation de la position dans le long terme).

D’autres cheminements sont à souligner comme celui des « fusions – cessions – acquisitions » et celui des alliances. Il faut aussi surtout souligner le recouvrement qui s’opère aujourd’hui entre les archétypes précédents et les stratégies de globalisation, l’extension de l’activité dans le monde entier modifiant la substance de la réflexion stratégique, qu’il s’agisse de *sourcing* (avec les raisonnements en externalisation) et / ou de marchés. La notion de « chaine globale de valeur » en est une manifestation tangible.

Les « ressources stratégiques » peuvent être définies comme les « choses utiles » au fonctionnement de l’organisation mais aussi comme des éléments de propriété. Au-delà des actifs tangibles habituellement pris en compte, il peut s’agir d’actifs intangibles constitués, entre autres, de technologies, de compétences du personnel et organisationnelles comme les procédures efficientes. Certains actifs ont un caractère stratégique car ils sont spécifiques, c’est-à-dire qu’ils ont, dans l’organisation, une capacité propre à permettre de réaliser des produits et des services de qualité supérieure à ceux des concurrents. On peut définir la stratégie dont il va être question ici (un point de vue « stratégiste ») comme un processus combinatoire à partir de deux ingrédients : la volonté du (ou des) dirigeant(s)) et l’opportunité. C’est cette combinaison qui fait de la stratégie aussi bien un état qu’un processus exposé à l’épreuve du temps qui, dans sa dimension opérationnelle, a été le plus souvent réduite à la tension « opportunités – menaces » - « forces – faiblesses », compte tenu de trois logiques, la dynamique « intérieur – extérieur » de l’organisation, la résultante qui permet de distinguer entre une stratégie offensive et une stratégie défensive et la différence qui vaut entre croissance interne et croissance externe.

Avec la stratégie, il est question d’évolution du périmètre organisationnel dont les constantes sont les suivantes : la question du sens (intégration horizontale, intégration verticale et diversification en termes de produits & services et / ou de marchés où l’on distingue la diversification liée c’est-à-dire l’existence de synergies entre la nouvelle activité et l’ancienne de la diversification conglomérale pour laquelle une telle synergie n’existe pas et qui s’explique le plus souvent par les enjeux de rentabilité), la question de l’espace avec l’internationalisation, celle de la tension « croissance interne – croissance externe » qui ouvre le champ à la question des fusions & acquisitions et à celle des alliances et enfin la question de l’externalisation.

Il va également être souvent question de stratégies type où la question de la volonté va venir constituer un implicite avec des stratégies offensives, défensives, etc.

Il est enfin important de signaler la référence à une dimension symbolique du discours stratégique, qu’il s’agisse de ses mots ou des personnes, venant constituer valeurs et mythes de la stratégie ainsi que les rationalisations *ex post* des commentateurs.

**Kenneth Andrews et le modèle LCAG**

K. Andrews[[5]](#footnote-5) est considéré comme le fondateur de la conceptualisation de la notion de politique des affaires (*Business Policy*) et de son glissement vers la stratégie (*Corporate strategy*) à partir d’un modèle d’analyse construit avec ses collègues de la Harvard Business School connu sous l’acronyme de leurs fondateurs : LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth[[6]](#footnote-6)) appliqué aux décodages des études de cas, la méthode pédagogique privilégiée de la HBS. La préparation et la mise en œuvre de la stratégie constitue l’anthropologie du dirigeant et, par extension, l’essence de l’organisation à partir de 2 registres : la formulation de la stratégie (que faire) au regard de la double tension « opportunités / menaces – forces / faibles » (l’analyse de type SWOT – « *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats* ») dans un *mix* de déterminisme et de volontarisme.

La stratégie dont il est question ici consiste à décrire le processus dont elle résulte, c’est-à-dire une succession d'étapes que l'on peut résumer ainsi :

* la reconnaissance de la finalité de l'organisation,
* la définition des buts poursuivis,
* la reconnaissance d’une « volonté » organisationnelle,
* la traduction des buts qualitatifs en objectifs précis,
* la réalisation des diagnostics : diagnostic interne des forces et faiblesses et diagnostic externe des opportunités et des contraintes,
* l'établissement de modèles de développement possibles,
* le choix d'un modèle, c'est-à-dire la décision stratégique.

Ce processus correspond au modèle de Harvard,

**Alfred D. Chandler et la forme « M »**

Avant d’être fondateur de la *Business History* comme historien de la grande entreprise américaine *(big business)* depuis le XIX° siècle[[7]](#footnote-7), A. D. Chandler construit la thèse d’une structure organisationnelle qui serait déterminée par la construction d’une stratégie[[8]](#footnote-8), deux thèses qui seront complétées par la mise en exergue de la tension *scale and scope[[9]](#footnote-9)* (échelle, taille pour *scale* et synergie pour *scope*). A ses yeux, la structure organisationnelle est le résultat d’une action collective où cadres moyens et supérieurs, spécialisés dans les fonctions de contrôle et de stratégie occupent une place importante.

C’est à partir de 4 cas de grandes entreprises américaines qu’il va construire la thèse de *Strategy and Structure*: *DuPont* et la création de divisions autonomes, la *General Motors* et les débuts de l’importance centrale de la Direction Générale, la *Standard Oil Company* et la réorganisation au jour le jour et *Sears, Roebuck and Company* et la décentralisation plus ou moins contrôlée. Dans les 4 situations considérées, la création des départements fonctionnels et celle de la direction centrale constitue une innovation organisationnelle : la structure par départements provient d’un accroissement de l’activité et l’avènement de directions organisées naît d’un besoin de coordination, de prévision et de réflexion stratégique. Ces réformes consistent en des réorganisations de l’existant mais l’innovation apparaît au moment de l’avènement de l’organisation multi-divisionnelle. Les facteurs de changement sont principalement la politique d’expansion et d’intégration verticale menée par les compagnies en début de siècle. Chez *DuPont*, *GM* et *Sears*, ils se manifestent par la diversification. A la *Standard Oil*, il s’agit du développement du marché des carburants automobiles. Les processus de réforme, en revanche diffèrent selon les sociétés : chez *DuPont*, *Standard Oil* et *GM*, tout vient de dirigeants bien conseillés, alors que chez *Sears*, la Direction Générale est dépassée par les événements. Les fortes oppositions au changement apparaissent à la *DuPont*, où Irénée Du Pont reste dans une vision fonctionnaliste. A la *GM*, le processus est plus lent dans la mesure où Sloan et Brown doivent mettre en place une organisation *ex nihilo*, et en particulier un système d’information performant. La *Standard Oil*, pour sa part, connaît des difficultés d’autant plus grandes que l’ancienne organisation a trop duré, et qu’aucun plan d’ensemble n’est formé. Wood et Frazer, à la *Sears*, tâtonnent par hantise de la bureaucratie. En outre, l’étude de ces quatre cas a tendance à montrer que les bâtisseurs d’empires ne sont pas vraiment préoccupés par l’organisation (à l’exception de Coleman Du Pont). En période d’expansion, Wood sera probablement le seul à allier ces deux qualités. La mise en place d’organisations marque l’avènement de managers, de « dirigeants professionnels », rarement propriétaires du capital de l’affaire (à l’exception de Pierre Du Pont). A peu près tous ont une formation d’ingénieur, et certains publient dans des revues scientifiques. Le recrutement des dirigeants suivra la même tendance. Il semble qu’à la *Standard Oil* et à la *GM*, les réformateurs ne se soient pas inspirés d’ouvrages de gestion préexistants ou d’autres entreprises. Chez *DuPont* et *Sears*, on s’est avant tout penché sur l’expérience d’autres sociétés, laquelle s’est très vite avérée fournir des exemples peu fructueux. Cela s’explique par l’avance que possédaient à l’époque le chimiste et le distributeur. Chez *Sears*, on fait tout de même appel à Frazer, le plus connu des experts en organisation, qui connaît probablement les antécédents de *Du Pont* et *GM*.

A. D. Chandler met l’accent sur l’émergence de la structure multi-divisionnelle décentralisée (la forme « M ») par différence avec la structure fonctionnelle centralisée (la forme « U »). La forme « M » caractérise la structure organisationnelle d’une entreprise multi-produits, multinationale et multi-divisionnelle, dans laquelle la direction générale élabore la stratégie de long terme et les modes de contrôle des ressources, les directions opérationnelles mettant en oeuvre de façon décentralisée les directives émanant de la direction générale. On retrouve ici la « vieille » dualité « conception – exécution » déjà soulignée chez F. W. Taylor mais appliquée à la dynamique « stratégie – structure ». C’est en cela qu’une structure organisationnelle de type hiérarchique est modelée par la « main visible » des managers (par différence avec la « main invisible » du marché venant équilibrer offre et demande). Les entreprises américaines auraient ainsi eu un moindre avantage concurrentiel à partir des années soixante pour avoir pratiqué des diversifications tous azimuts (au nom de la gestion par les chiffres) alors que leur réussite avait été largement liée à des diversifications liées à leur « métier » *(core competence)* et fondées sur des « synergies » *(economy of scope)*.

**H. Igor Ansoff et la stratégie comme processus**

H. I. Ansoff[[10]](#footnote-10) a d’abord été préoccupé par la formulation de la stratégie c’est-à-dire le processus d’action guidant une organisation dans l’atteinte de ses objectifs, en particulier au regard des liens entre la stratégie et l’allocation financière des ressources compte tenu d’une hiérarchie entre des objectifs, l’analyse de l’avantage comparatif et l’utilisation de la notion de « synergie ». A ses yeux, la définition d’une stratégie repose sur quatre aspects : la délimitation d’un couple « produit – marché », la sélection d’un vecteur de croissance (les 4 étapes de la croissance étant la pénétration, l’expansion de marché, l’extension de gamme et la diversification). Il défend la césure « décisions stratégiques – décisions opérationnelles ».

H. I. Ansoff a inauguré le débat entre les « approches du processus » (les positions de l’« Ecole de Harvard » dont il était question plus haut et qui met en avant la volonté stratégique, une posture descriptive et accorde une importance majeure aux questions de positionnement et de mise en œuvre de la stratégie) et les « approches du contenu » (qui met en avant la planification et la prescription stratégique).

**R. E. Miles & C Snow[[11]](#footnote-11) et l’articulation « stratégie – structure » sur la base de stratégies volontaires types**

Ces deux auteurs ont proposé une représentation des stratégies types compte tenu de degrés d’agressivité d’une stratégie qui se fonde sur la définition de politiques *marketing*, la prise de risque, la quête d’une rentabilité financière élevée, l’« innovation produit », la rapidité dans la prise de décision.

Ils proposent une typologie en 4 catégories :

* la stratégie de prospection qui est la plus agressive, par exemple en termes de conquête de nouveaux marchés par des nouveaux produits,
* la stratégie défensive qui consiste à rester sur le marché en laissant les choses en l’état, qu’il s’agisse d’évitement, de contournement ou encore d’acceptation,
* la stratégie de type analyse qui se situe entre les deux précédentes dans la mesure où il s’agit de prendre moins de risque que dans la stratégie de prospection tout en tentant de valoriser sa position à partir des compétences clés existantes, ce qui est une première forme d’adaptation (ou d’alignement stratégique),
* la stratégie de réaction qui consiste à répondre et non à anticiper quoique ce soit ; R. E. Miles & C. Snow en proposent trois motifs : la direction générale n’a pas clairement décliné la stratégie adoptée, elle n’a pas structuré l’organisation et les processus au regard de la stratégie choisie et / ou elle maintien l’existant malgré des changements dans l’environnement, ce qui est une seconde forme d’adaptation (ou d’alignement stratégique).

**Dann Schendel[[12]](#footnote-12) et les *patterns* stratégiques**

D. Schendel a construit une modélisation de la performance stratégique à partir d’une approche statistique, par différence avec les *business cases* (études de cas) qui étaient la référence jusqu’ici et matérialisaient la primauté d’une conceptualisation inductive. Il a en effet fondé une des revues académiques qui fait référence dans les « classements » : le *Strategic Management Journal*, qui deviendra le lieu de promotion d’une attitude positiviste pour la recherche en stratégie dans une perspective normative et prédictive sur la base de l’usage de méthodes quantitatives et de raisonnements hypothético-déductifs. A la différence des tenants de la *corporate strategy*, il va défendre l’idée d’une *business strategy* formulée au regard des secteurs d’activité compte tenu de configurations (*patterns*) spécifiques. Les v le stratégiques sont celles qui sont contrôlées par les managers par différence avec les variables environnementales qui ne le pas. Il s’intéresse aux points de retournement stratégique et, par exemple, propose dans le cas de l’apparition d’une nouvelle technologie mise en oeuvre par un concurrent à ne rien faire dans un premier temps, stratégie dont le contenu consiste à faire de la veille technologique et de laisser les marchés les plus menacés, de participer au développement de la nouvelle technologie, de continuer à investir dans la précédente s’il y a des doutes sur les chances de succès de la nouvelle,

**Les approches par les matrices**

A la différence des auteurs précédents pour lesquels les rapports avec la mise en œuvre étaient occultés, les cabinets de consultants en stratégie vont être à l’origine du développement d’outils (le plus souvent des matrices) dépassant le simple statut d’outil pour « faire théorie ». D’un point de vue chronologique, les raisonnements en matrice se développent à partir des années 70 sans que l’on puisse clairement les attribuer à un auteur ni à une date précise. Elles vivent et prospèrent du colportage dans les enseignements et par les consultants, les deux registres entrant en produit de composition au regard d’une autre « bonne forme » (qui vaut comme celle des « pyramides », celle des matrices / grilles d’analyse qui reposent sur un découpage selon deux axes, souvent réduit à 2 fois 2 cases et à un double usage : analytique de diagnostic et dynamique de circulation des éléments analysés d’une case à l’autre. D’un point de vue stratégique, c’est le positionnement de l’activité étudiée dans la matrice qui induit la stratégie. Deux des constantes de ces approches sont **le raisonnement en DAS (domaine d’activité stratégique),** c’est-à-dire en segment construit sur la double dimension « produit – marché » et **le raisonnement en positionnement concurrentiel**.

La présentation qui va en être faite est une présentation « à plat », des trois familles de matrices, celles du BCG ayant une forme de séniorité au regard de sa renaissance sous un autre prisme analytique au début de la décennie 80.

**La matrice « atouts – attraits » de McKinsey**

Pour une organisation donnée, chaque [DAS](http://fr.wikipedia.org/wiki/Domaine_d%27activit%C3%A9_strat%C3%A9gique) (Domaine d'activité stratégique) est analysé à partir de deux dimensions : l’attractivité du [marché](http://fr.wikipedia.org/wiki/March%C3%A9) (sa taille, sa croissance, sa rentabilité, les barrières à l’entrée, l’intensité de la concurrence, sa dimension technique) et la [position concurrentielle](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Position_concurrentielle&action=edit&redlink=1) (qui dépend de la [part de marché](http://fr.wikipedia.org/wiki/Part_de_march%C3%A9) et de son évolution, de la nature et de la qualité des produits et / ou des services vendus, de la fidélité des clients, de la structure des coûts, etc.). L’orthogonalité des deux axes conduit à définir des zones : celle où l’attrait du secteur et les compétences de l’organisation sont importantes, la stratégie induite étant d’y investir pour favoriser la [croissance](http://fr.wikipedia.org/wiki/Croissance_%C3%A9conomique), celle des situations d’attrait moyen, la stratégie induite étant le *statu* quo, et celle des situations de peu d’intérêt qu’il faut abandonner.

Une autre version a été construite pour éventuellement se lancer sur un marché avec un produit et / ou un service nouveau : la matrice « opportunités – risques » qui est une forme de reprise du raisonnement (de la matrice) SWOT.

**La matrice de portefeuille d’A. D. Little**

C’est une matrice de gestion de portefeuille construite sur deux variables : l’attractivité du domaine d'activité stratégique (au regard des phases du cycle de vie du produit / service compte tenu du taux de croissance du secteur afin d’évaluer les besoins financiers) et la position concurrentielle (afin d’évaluer les positions des concurrents). Les 4 zones qui découlent de ce raisonnement sont : celle du « développement naturel » (l'organisation occupe une position de *leader* sur un marché en croissance), celle du « développement sélectif » (l'organisation occupe une position sur un marché qui stagne), celle de la réorientation (l'organisation occupe une position défavorable sur un marché en croissance) et celle de l'« abandon » (l'organisation est en difficulté sur un marché qui stagne).

**Les matrices du BCG (*Boston Consulting Group*)**

Avec les matrices du BCG, il est possible de se référer à Bruce Henderson[[13]](#footnote-13), son fondateur à qui il est possible d’attribuer la paternité des outils dont il va être question.

La courbe d’expérience est premier outil de référence : à chaque doublement du volume de production, les coûts de production diminuent de 15 à 20 % du fait de l’effet d’apprentissage, de la spécialisation, de la capacité à valoriser un retour sur investissement, de l’effet d’échelle, de la maitrise d’une technologie et de celle du temps. D’autres aspects tels qu’une meilleure utilisation des matières premières, une meilleure connaissance des clients, une diminution des besoins en fonds de roulement, une meilleure gestion des intermédiaires peuvent s’y ajouter. Les conséquences de l’effet d’expérience sont importantes : des coûts plus faibles autorisent une stratégie d’acquisition de parts de marché.

La « matrice du BCG » propose un mode d'analyse du portefeuille de produits en tenant compte de deux dimensions : la croissance du marché et la part de marché relative. L'importance de la part de marché constitue le premier axe d'analyse tandis que le second relève du taux de croissance des ventes du produit. Un produit qui détient une bonne part de marché est considéré comme fabriqué à un coût plus faible avec un savoir-faire important. L'analyse en termes de taux de croissance est, elle, significative des besoins de financement de l'entreprise. C'est à partir de cette idée que la classification suivante des produits en découle.

PART DE MARCHE

Forte Faible

Produit « étoile » « Dilemme »

Forte équilibre ses besoins crée des besoins

par les surplus qu'il mais possède un

dégage. potentiel

CROISSANCE

DES VENTES « Vache à lait » « Canards boiteux »

Faible génère un surplus de dans cette position

ressources malgré l'équilibre

«  ressources – emplois »,

à la limite du métier de l’entreprise

La « vache à lait » est le produit à partir duquel sa rentabilité se réalise. Du fait du cycle de vie, ce sont les produits « étoile » et, dans une moindre mesure les « dilemmes » qui prendront le relais. Les « canards boiteux », enfin, sont des produits dont l'abandon doit être envisagé rapidement.

La seconde matrice du BCG prend en considération des paramètres différents : les activités sont positionnées dans un tableau à double entrée avec l’avantage concurrentiel fondé sur l’analyse de différentes variables et la différenciation concurrentielle des produits analysés. Dans la situation de marché fragmenté, il n’y a pas de lien direct entre la part de marché et le taux de rentabilité attendu, la stratégie étant de s’adapter  au cas par cas. Dans la situation de spécialisation, les activités vont être rentables si le degré de spécialisation est adapté compte tenu de l’avantage concurrentiel, mais la croissance de la part de marché ne doit pas être systématiquement retenue. Dans la situation de domination par les coûts la conquête de part de marché est le corollaire de l’augmentation de la rentabilité : plus la part de marché est importante et plus le volume de production augmente (entraînant donc une baisse des coûts) et plus les investissements sont rentables. Il s’agit doit donc de mettre en place une stratégie offensive. Dans la situation d’impasse, la rentabilité reste constante quelque soit la part de marché, ce qui peut conduire à sortir du marché si le niveau de rentabilité observé est inférieur au minimum envisagé.

**Le *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS) ou la recherche orientée sur les causes**

Cette perspective menée parallèlement à celle de Dan Schendel et résulte d’une étude à long terme sur la performance de 3000 SBU (*strategic business units*) des secteurs économiques les plus importants, programme ayant débuté à la *General Electric* au milieu des années 60 à l’initiative de [S. Schoeffler](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Sidney_Schoeffler&action=edit&redlink=1) afin de savoir si les activités des SBU de *GE* étaient plus ou moins rentables que la moyenne des autres, conduit ensuite à l’Université d’Harvard entre 1972 et 1974. Cette étude a débouché sur la construction d’une base de données qui continue aujourd’hui à être développée dans le cadre associatif du SPI (*Strategic Planning Institute* - <http://www.pimsonline.com/>). Cette base de données est construite dans le but de recueillir des expériences documentées sur des milliers de cas d’entreprises afin de comprendre les différents éléments qui entrent dans la construction de leurs stratégies (qualité, prix, publicité, innovation, intégration verticale, etc. – 37 variables au total) en corrélation avec les types d’environnement d’affaires. Les SBU sont classées sous 8 rubriques : biens de consommation durables, biens de consommation non durables, biens d’investissements, matières premières, composants, distribution en gros et en détail et producteurs de services, rubriques étant aujourd’hui de plus en plus fines et détaillées. Il faut donc en souligner l’intérêt analytique[[14]](#footnote-14).

**La matrice de C. Bowman & D. Faulkner**

C’est une des dernières matrices à avoir été formulées (1997)[[15]](#footnote-15) à partir d’une analyse de la situation concurrentielle au regard de l’offre des concurrents (avantage en matière de coût et avantage en matière de différenciation). Cette matrice conduit à formuler 6 stratégies type dans les 4 cases définies par les deux axes que sont le prix et la valeur ajoutée perçue : hybride (forte valeur ajouté perçue et coûts faibles : poursuivre la stratégie en matière de coûts et introduire de la différenciation), différenciation (forte valeur ajoutée perçue permettant de fixer des prix élevés), *leadership* par les coûts (faible valeur ajoutée perçue mais coûts faibles), abandon (faible valeur ajoutée perçue et coûts élevés), spécialisation sur un segment donné (faible valeur ajoutée perçue et coûts faibles) et le dilemme (prix élevés et faible valeur ajoutée perçue donc risque de perte de part de marché).

**Edward R. Freeman et la théorie des parties prenantes (*stakeholders*)**

E. R. Freeman[[16]](#footnote-16), dans une perspective stratégique (qu’H. Mintzberg *et al.[[17]](#footnote-17)* replacent dans l' « école du pouvoir ») considère l’élaboration de la stratégie comme un processus de négociation convergente et définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l’entreprise*». La partie prenante apparaît au moment de sa parution comme un renouvellement mineur des modes d’analyse de la concurrence au regard du succès des analyses de M. Porter qui leurs étaient contemporaines. La théorie des parties prenantes est alors en quelque sorte devenue une « théorie libre ». Les considérations éthiques sont depuis à l’origine des développements de la théorie des parties prenantes, considérations ayant servi à l’élaboration de son aspect normatif malgré sont origine fort légitimement managérialo-centrée.

Les postulats de la théorie des parties prenantes sont les suivants :

- l’organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions,

- la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes,

- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n’est censé dominer les autres[[18]](#footnote-18),

- la théorie s’intéresse à la prise de décision managériale[[19]](#footnote-19),

- les parties prenantes construisent une constellation d’intérêts à la fois coopératifs et concurrents[[20]](#footnote-20),

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes se réfère aussi à la responsabilité sur la base de deux variantes :

- la première concerne l’aspect empirique de la responsabilité ; la théorie est construite dans la perspective d’une prise en compte des intérêts de l’organisation qui va répartir ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance ; l’information est un élément majeur lui permettant de gérer ses relations afin d’éviter l’opposition des parties prenantes ou d’en gagner l’adhésion ;

- la seconde conçoit la relation « organisation – parties prenantes » comme une relation sociale qui implique la genèse d’une responsabilité de l’organisation envers celles-ci. Il s’agit ainsi d’une approche normative de la responsabilité.

A. Acquier & F. Aggeri[[21]](#footnote-21) proposent de synthétiser l’approche des parties prenantes sur la base de quatre propositions :

- l’organisation possède des parties prenantes qui ont des requêtes à son écart,

- toutes les parties prenantes n’ont pas la même capacité d’influence sur l’organisation,

- la prospérité de l’organisation dépend de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes influentes et légitimes,

la fonction principale du management est de tenir compte et d’arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes.

**Michael Porter et l’avantage concurrentiel**

M. Porter est une des icônes des sciences des organisations[[22]](#footnote-22). « On » lui attribue le raisonnement en avantage concurrentiel à partir d’un modèle construit sur la maitrise des 5 forces (le « modèle des 5 forces » que sont l'intensité de la rivalité entre les concurrents, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace d'entrants potentiels sur le marché et la menace des produits de substitution), forces qui structurent l’environnement d’une organisation et le déploiement d'une [chaîne de valeur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cha%C3%AEne_de_valeur), ensemble venant fonder un modèle organisationnel. Auteur du contexte de la multinationalisation des entreprises, M. Porter a également conceptualisé la notion de [pôle de compétence](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cluster_(%C3%A9conomie)) géographique (*Porter's clusters*). Comme dans les analyses qui précèdent, le modèle propose 4 stratégies type (stratégies génériques) au confluent de deux axes : celui de l’avantage concurrentiel (divisé en deux logiques, celles des coûts et celle de la différenciation) et celui du champ concurrentiel (divisé lui aussi en deux logiques, celle de la quête d’une cible large et celle de la quête d’une cible étroite). Les 4 stratégies génériques sont la stratégie de la domination par les coûts, la stratégie de différenciation (au regard de la quête d’une cible large), la focalisation fondée sur des coûts réduits et la focalisation fondée sur la différenciation (au regard de la quête d’une cible étroite).

**Kenichi Ohmae et la globalisation de la stratégie**

Kenichi Ohmae est considéré comme une référence en matière de stratégie. *The Mind of the Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*,[[23]](#footnote-23), *Triad Power : the Coming Shape of Global Competition[[24]](#footnote-24)* dans lequel il traite déjà (en 1985) de « stratégie globale », *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy[[25]](#footnote-25)*. Il propose d’articuler les facteurs capables de conférer un avantage concurrentiel par référence à des facteurs clés de succès « classiques » (la structure organisationnelle, la croissance du marché, les possibilités de différenciation, la structure des coûts, le degré d’innovation et d’internationalisation) en mettant en avant la trilogie des trois « C » (Client, Compagnie, Concurrence) comme éléments constitutifs du « triangle stratégique ». Il met également en avant certains « faits » devant être considérés comme incontournables dans la formulation de la stratégie : le passage d’une industrie à forte intensité en main d’oeuvre à une industrie à forte intensité en capital, la mutation des entreprises multinationales vers des entreprises « multilocales », la variabilisation des coûts, l’importance des TIC, la remise en cause de la logique fonctionnaliste pour une logique par activité, l’importance des objectifs de rentabilité financière, l’importance du facteur humain.

L’efficacité organisationnelle repose sur le mélange de logiques et sur la puissance de l’intuition et de l’innovation. Pour construire une stratégie, il faut savoir modeler ensemble pensée, action, apprentissage, stabilité et changement. La démarche stratégique s’inspire d’analyses, de plans, cependant elle doit s’adapter aux difficultés rencontrées. Pour reprendre successivement les trois « C », pour les « clients », il va mettre en avant la segmentation par objectif (d’utilisation du produit), par besoins en essayant d’avoir la segmentation la plus fine possible (en particulier plus fine que celle des concurrents), d’où l’importance du *mix* client. Pour la « compagnie », il souligne l’importance de la sélectivité des activités, l’importance de l’alternative « faire » ou « faire faire » et les facteurs de construction de la rentabilité (réduction des coûts, sélectivité des produits offerts et des activités assurées en propre) et la mutualisation maximale des activités. Pour la « concurrence », il met en avant l’importance de l’image, la capitalisation sur les différences de rentabilité et les différences de structure, l’allègement maximal des structures organisationnelles, et le *Hito-Kane-Mono* (les personnes, l’argent et les choses). L’idée du *Hito-Kane-Mono* est d’abord d’allouer les responsabilités de gestion (le *hito*) sur le *mono* (usines, machines, technologies, savoir-faire et compétences). C’est le *hito* qui va développer des idées créatives pour générer le *kane* (argent) par la rentabilité.

**R. P. Rumelt[[26]](#footnote-26), B. Wernefelt[[27]](#footnote-27), J. B. Barney[[28]](#footnote-28) et la théorie de la ressource**

La théorie de la ressource considère que c’est un ensemble de ressources tangibles et intangibles qui constitue le socle de l’avantage compétitif. Pour transformer un avantage compétitif à court terme en un avantage compétitif durable, il s’agir de développer cet ensemble de ressources en maintenant la nature de leur hétérogénéité et leur enracinement afin d’en limiter l’imitation et la substituabilité. La logique d’une trajectoire stratégique repose donc sur l’identification des ressources clés actuelles et potentielles, de constater qu’elles vérifient les deux critères ci-dessus (des ressources non aisément imitable et substituables – cf. l’acronyme VRIN – *valuable, rare, in-imitable, non-substituable*) et de veiller à leur maintien et à leur développement. Il est alors question de ressources et de « capabilités » (Amit & Shoemaker 1993). L’organisation n’est plus considérée comme un portefeuille d’activités contribuant à la production « produits & services / marchés » mais comme un portefeuille de ressources. Ce ne sont donc plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie mais les ressources et les compétences organisationnelles, l’avantage concurrentiel existant en interne. Les ressources s’analysent en 6 catégories : les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques et de réputation. Les compétences fondent la capacité organisationnelle à déployer les ressources pour atteindre un objectif d’où l’idée d’un apprentissage en combinant plusieurs ressources venant relier la perspective organisationnelle de la stratégie à la question de l’apprentissage organisationnel.

**La notion de cœur de compétence et d’intention stratégique (*strategic intent*) de C. K. Prahalad & G. Hamel[[29]](#footnote-29)**

La notion de « cœur de compétence », « cœur de métier », « compétence-clé » ou encore « compétence distinctive » caractérise ce qu’une organisation fait mieux que ses concurrentes (développement de nouveaux produits, implication des salariés, etc.). Les activités qui n’appartiennent pas au cœur de métier ont vocation à pouvoir être externalisées.Une compétence-clé comporte trois registres : la possibilité d’accéder à de nombreux marchés, l’accroissement des avantages perçus par le client et d’être difficile à imiter. Les compétences-clés sont de nature organisationnelle (et non individuelle).

La notion d’intention stratégique repose une vision volontariste de la stratégie. Il ne s’agit pas de s’adapter à l’environnement mais de le modifier à son profit, c’est-à-dire de changer les règles du jeu. Le changement devient un objectif stratégique (cf. la notion de *kaizen* des entreprises japonaises). L’intention est une représentation partagée de l’avenir à long terme. Elle possède deux effets : un « effet de tension » qui doit amener l’organisation à repenser ses cadres de référence compte tenu des ressources et des compétences qui manquent aujourd’hui pour parvenir au développement souhaité et un « effet de levier » qui suscite le besoin de maximiser l’usage des compétences clés et une stratégie de transformation, destinée à modifier le jeu concurrentiel.

**Les « capabilités dynamiques » (*dynamic capabilities*) de D. J. Teece & G. Pisano & A. Shuen[[30]](#footnote-30)**

La principale différence entre cette approche et celle de la théorie de la ressource est que l’approche en « capabilités dynamiques » se focalise plus sur la survie et la pérennité que sur l’obtention d’un avantage concurrentiel durable. Une « capabilité dynamique » est la capacité organisationnelle à reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide. La notion s’inspire de celle de compétence clé que l’on trouve chez C. K. Prahalad & G. Hamel[[31]](#footnote-31) comme chez I. Nonaka & H. Takeuchi[[32]](#footnote-32). Elle se différencie de la capabilité opérationnelle qui concerne les opérations courantes de l’organisation. On trouve une référence à la notion de « routine organisationnelle » de R. R. Nelson & S. G. Winter[[33]](#footnote-33). L’approche se confronte à deux questions : comment des dirigeants d’organisation connaissant des succès peuvent-ils modifier leur modèle mental afin de s’adapter à un changement radical ? Comment les organisations peuvent-elles maintenir leurs capabilités tout en assurant leur pérennité ? Il y est donc question de la dépendance de sentier. Les organisations et leurs membres doivent être capables d’apprendre rapidement et de construire des actifs stratégiques, les actifs existants devant être transformés ou reconfigurés. Ce sont donc des aspects tels que l’apprentissage, la capacité à gérer de nouveaux actifs, de transformer les actifs existants et de relire les combinaisons d’actifs qui comptent ici.

**Approche socio cognitive de Gerry Johnson[[34]](#footnote-34), Anne Huff et Paul Shrivastava**

L’approche socio-cognitive de la stratégie prend en compte les interdépendances entre les agents organisationnels et qui font de l’organisation un lieu de rencontre d’individus aux provenances diverses et ayant des schémas de pensée, des intérêts, des positions, etc. différents. Ces interdépendances constituent une ressource mais aussi un démenti à la vision rationaliste du processus stratégique d’où la mise en exergue d’une dimension socio-cognitive à ce processus et le recours à la méthode des cartes cognitives pour récupérer et analyser les représentations stratégiques.

A la question des cartes cognitives, A. Huff ajoute un travail sur les changements stratégique[[35]](#footnote-35).

P. Shrivastava[[36]](#footnote-36) s’est pour sa part intéressé à l’organisation durable et aux crises (étant né à Bhopal, on peut comprendre !) et donc aux relations « homme – technologie - nature » en dénonçant, à la lumière des crises, la tradition dominante d’ignorance de la nature en sciences des organisations

**Approche contextualiste d’Andrew Pettigrew[[37]](#footnote-37)**

L'analyse contextualiste repose sur la méthode de l’étude de cas longitudinale (A. Pettigrew a étudié de 1975 à 1983 les industries chimiques et leur environnement du fait de leur perte de compétitivité en Grande Bretagne). C’est l’accent mis sur le changement dans le temps, dans le contexte qui marque cette méthode particulièrement adaptée à l’étude des mutations car il s’agit d’examiner les processus, les modifications. C’est une démarche qui s’inscrit dans une attitude constructiviste, replaçant l’analyse de l’information recueillie dans son contexte. L’analyse processuelle est qualifiée d’horizontale (elle fait référence au raccordement séquentiel entre les phénomènes au cours du temps) et l’analyse multi niveau de verticale (elle fait référence aux interdépendances entre les différents niveaux d’analyse pour expliquer l’un d’entre eux). Elle repose sur quatre pré requis : elle doit être délimitée et cohérente sur le plan théorique et empirique, elle doit faire une description précise des processus à étudier, des liens qui les réunissent et de leur évolution dans le temps au regard de deux niveaux - les acteurs (forme, interactions, « actions – réactions », adaptation) et le système (émergence, mobilisation, continuité, changement, disparition, transformation). Elle considère les individus comme recherchant à ajuster les conditions sociales afin de parvenir à leurs fins, c’est-à-dire qu’elle examine le jeu des relations de pouvoir à l’origine des processus et de leur développement et elle doit étudier les liens entre les processus verticaux et horizontaux, afin de ne pas se limiter à une simple approche descriptive des antécédents sous-jacents des processus. Le résultat d’une analyse contextualiste est une modélisation de la manière dont les facteurs et les processus interagissent en fonction de leur niveau et dans le temps. Les archives, rapports de réunions, retours d’expériences sont des éléments constitutifs d’une analyse contextualiste dans le but de faire ressortir la chronologie des jalons et leurs conséquences.

**Les approches post modernes de David Knights et Glenn Morgan[[38]](#footnote-38), David Barry et Michael Elmes[[39]](#footnote-39), Stephen Cummings[[40]](#footnote-40)**

D. Knights & G. Morgan s’appuient sur M. Foucault pour argumenter sur le fait que la stratégie peut être considérée comme un discours qui ayant ses propres conditions de possibilité c’est-à-dire historiquement ancré comme technologie du pouvoir et ne peut donc être considérée comme un processus rationnel. La genèse et la reproduction de la référence à la stratégie est un élément essentiel du discours managérial tendant à faire des agents organisationnels des sujets en état d’accomplissement du fait de leur participation aux pratiques stratégiques. Les conflits au sujet d’une stratégie sont donc plus qu’une question de carrière personnelle et de concurrence sur le marché. La stratégie concerne l’être au sens profond du terme et la légitimation de l’inégalité dans les relations qui prévalent des les organisations aujourd’hui.

D. Barry & M. Elmes considèrent le management stratégique comme une forme de fiction devant déboucher sur un discours crédible des stratégistes. La dimension performative du discours stratégique a donc quelque chose à voir avec des types de narration. Ils en mettent en exergue 4 : la narration épique (exemple : le SWOT), la narration puriste (exemple : celle des configurations abstraites comme chez R. E. Miles & C. Snow), la narration techno-futuriste (exemple : les configurations des rôles et des structures d’H. Mintzberg[[41]](#footnote-41)) et la narration polyphonique (exemple : donner une représentation de la Direction comme chef d’orchestre cf. D. M. Boje[[42]](#footnote-42)), typologie construite au regard des chronotypes de M. Bakhtine[[43]](#footnote-43). C’est ce qui fait du *storytelling* une méthode de recherche tout comme un mode d’expression des agents organisationnels. La structure narrative la plus générale du *storytelling* relève de la recherche d’effet comme expression du choix d’un point de vue et de captage de l’attention de (ou des) interlocuteur(s) qui doit(vent) ainsi se projeter dans le récit proposé. W. L. Randall[[44]](#footnote-44) propose une typologie des récits en 4 catégories : l’*outside story* qui est une présentation des faits par un tiers, l’*inside story* qui est un appel au vécu et fonde un récit d’ordre plus intime, l’*inside-out story* qui relève de la communication d’une histoire reçue et l’*outside-in story* qui est l’histoire racontée par les autres et qui relève de perceptions et de préjugés. Le *storytelling* est alors considéré comme un programme narratif.

S. Cummings[[45]](#footnote-45) met en relation « stratégie » et « créativité » en mettant en avant, par exemple, combien il est préférable de dessiner une stratégie plutôt que de l’écrire ou de la dire. L’alignement stratégique « stratégie – créativité » pallie la césure entre les deux termes, ce qu’il illustre à partie d’organisations du secteur musical, de celui du sport, de la mode, des médias, de la danse, etc. qui devraient être pris en compte comme des secteurs importants aujourd’hui. On est aussi sur une entrée holiste dans la question de la stratégie.

**Les réflexions épistémologiques de H. Tsoukas & C. Knudsen et A.-C. Martinet**

Au-delà des nombreuses publications des deux auteurs, H. Tsoukas & C. Knudsen ont publié *The Oxford Handbook of Organization Theory[[46]](#footnote-46)* qui fait le point des controverses sur les liens entre globalisation et développement des affaires au regard d’une histoire et des théories de l’entreprise multinationale, de la compréhension de la dimension institutionnelle de leur environnement, de leur stratégie et de leurs relations avec les systèmes financiers. Cet ouvrage est aussi une réflexion d’ordre épistémologique sur les développements des sciences des organisations et en particulier des controverses quant à la genèse, la validation et l’utilisation des savoirs de ce champ, ces deux auteurs étant des tenants des rapports à établir entre fondements philosophiques et organisation. Il y est question de métathéorie et de la construction du savoir comme activité sociale d’ordre pratique.

A.-C. Martinet[[47]](#footnote-47) aborde la question à partir de trois natures de situations stratégiques :

- la *strategic problem solving* pour laquelle le problème stratégique est clairement identifiable et le manager recherche des alternatives de résolution,

- la *strategic problem finding* pour laquelle le manager est confronté à une situation suffisamment claire face à laquelle il lui faut collecter les informations *ad hoc* pour identifier le problème et choisir une solution,

- la *strategic issues enacting* qui se caractérise par l’existence d’une situation complexe et confuse qui nécessite un questionnement multiple dans le cadre d’un diagnostic.

Il signale ainsi[[48]](#footnote-48) la coexistence de modèles stratégiques représentatifs d’une pluralité de logiques de réflexion :

* le modèle téléo-logique qui conçoit la stratégie comme la formulation d’un but à atteindre,
* le modèle éco-logique qui donne un rôle majeur à l’environnement ou au marché et qui souligne l’aptitude à satisfaire ces besoins-là,
* le modèle socio-logique où la stratégie résulte des jeux de pouvoir propres à l’organisation,
* le modèle idéo-logique qui conçoit la stratégie comme un discours à vocation performative,

la « réalité » se situant bien sûr en mélange à dosage variable des quatre modèles types.

Mais il signale également l’importance d’une conception implicite de l’organisation comme présupposé de la formulation de la stratégie avec trois paradigmes : le paradigme prescriptif qui propose des protocoles et des conseils, le paradigme scientifique faisant de la stratégie un objet « savant » et le paradigme ingéniérique qui fait de la stratégie un champ de construction de méthodes.

**La *Strategy as Practice* (SAP) de R. Whittington[[49]](#footnote-49)**

R. Whittington est à l’initiative de l’approche de la stratégie par les pratiques qui est une approche beaucoup plus sociologique qu’organisationnelle. L’originalité de la perspective est de proposer de comprendre que la stratégie et à la fois rendue possible et contrainte par les pratiques organisationnelle et sociales existantes. Il s’agit donc d’une autre perspective de la compréhension de la stratégie que celle qui se fonde sur les analyses en terme de performance. Le courant SAP met en avant l’importance à accorder aux outils et à leurs usages dans la stratégie qui se fait (la stratégie en action - *strategizing*) ainsi que l’importance de l’identité des agents organisationnels impliqués. L’agent organisationnel est considéré comme étant immergé dans un réseau de pratiques, ce qui conduit à devoir reconnaître l’importance de la nature macro-institutionnelle des pratiques en attirant l’attention sur la stratégie en action et sur la nécessité du recul critique.

La focalisation sur les pratiques est une question épistémologique contemporaine. On la retrouve chez Foucault, de Certeau, Giddens, Bourdieu, Garfinkel, Vygotsky, etc.. L’immersion de l’agent et des entités organisationnelles dans un réseau de références (les pratiques sous jacentes d’éléments tels que les technologiques de calcul et de communication) est considérée comme étant constitutive de sa nature agentique, ce qui est en opposition avec les présupposés de l’individualisme méthodologique. Le courant SAP se fonde sur une attitude constructiviste et une approche ethnographique de la stratégie. M. S. Feldman & W. Orlikowski[[50]](#footnote-50) distinguent trois types d’approches des pratiques : empirique (les pratiques sont des aspects essentiels de la vie quotidienne, aussi bien sous forme de routines organisées que de routines improvisées), théorique (les théories des pratiques mettent l’accent sur les effets des pratiques et la manière dont elles sont produites et dont elles se renforcent mutuellement d’où les liens qui s’établissent entre macro-pratiques et micro-pratiques) et philosophiques (d’un point de vue ontologique, les pratiques modèlent l’activité dans le temps et l’espace). C’est ainsi que le courant SAP met en avant l’importance des *middle managers* dans le processus stratégique d’où l’importance à accorder à la notion d’émergence.

1. C. A. Bartlett & S. Goshal, « Beyond the M-form : Toward a Managerial Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, n° 14, Winter 1993, pp. 23-46 [↑](#footnote-ref-1)
2. M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985 [↑](#footnote-ref-2)
3. T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Collins,, New York, 1983 [↑](#footnote-ref-3)
4. H. Mintzberg, « Five Ps for Strategy », *in The Strategy Process*, H Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ, 1992, pp. 12-19 [↑](#footnote-ref-4)
5. K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Boston, 1971 [↑](#footnote-ref-5)
6. E. Learned & R. Christensen & K. Andrews & W. Guth, *Business Policy – Texts and Cases*, Irwin, Boston, 1965 [↑](#footnote-ref-6)
7. A. D. Chandler, *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press of Harvard University, Boston, 1977 [↑](#footnote-ref-7)
8. A. D. Chandler, *Strategy and Structure : Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, 1962 [↑](#footnote-ref-8)
9. A. D. Chandler, *Scale and Scope, the Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University, Boston, 1990 [↑](#footnote-ref-9)
10. H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965 [↑](#footnote-ref-10)
11. R. E. Miles & C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw Hill, 1978 [↑](#footnote-ref-11)
12. A. C. Cooper & D. Schendel. D., 1976, « Strategic Responses to Technological Threats », *Business Horizon,* February 1976, pp. 61-69 – D. Schendel & G. R. Patton & J. Riggs, J. (1976) « Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery », *Journal of General Management*, vol. 5, n° 3, 1976, pp. 3-11 – D. Schendel & G. Patton, « Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy », *Management Science*, vol. 24, n° 15, 1978, pp. 1611-1621- K. Hatten & D. Schendel & A. Cooper, « A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971 », *Academy of Management Journal, vol. 21, n° 4*, 1978, pp. 562-610 [↑](#footnote-ref-12)
13. B. Henderson, *On Corporate Strategy*, Abt Books, Boston, 1979 – B. Henderson, *Logic of Business Strategy*, Harper Collins, New York, 1984 - *The Boston Consulting Group on Strategy. Classic Concepts and New Perspectives* (2nd edition), Wiley, New York, 2006 [↑](#footnote-ref-13)
14. P. W. Farris & M. J. Moore, *The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects*, Cambridge University Press, 2004 [↑](#footnote-ref-14)
15. C. Bowman & D. Faulkner, *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London, 1997 [↑](#footnote-ref-15)
16. E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984 [↑](#footnote-ref-16)
17. H. Mintzberg & [B. Ahlstrand](http://en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Ahlstrand) & [J. Lampel](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Joseph_Lampel&action=edit&redlink=1), *Strategy Safari - A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, FT Prentice Hall, New York, 2002 [↑](#footnote-ref-17)
18. T. Donaldson & L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 65-91 [↑](#footnote-ref-18)
19. T. Donaldson & L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 65-91 [↑](#footnote-ref-19)
20. T. Donaldson & L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 65-91 [↑](#footnote-ref-20)
21. A. Acquier & F. Aggeri, « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique », *papier de travail*, CGS, Ecole des Mines, Paris, 2006 [↑](#footnote-ref-21)
22. M. Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, March/April 1979 – M. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980 – M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985 [↑](#footnote-ref-22)
23. K. Ohmae, *The Mind of the Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*, Penguin Books, Londres, 1982 [↑](#footnote-ref-23)
24. K. Ohmae, *Triad Power : the Coming Shape of Global Competition*, The Free Press, New York, 1985 [↑](#footnote-ref-24)
25. K. Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Perennial, New-York, 1990 [↑](#footnote-ref-25)
26. R. P. Rumelt, « Towards a Strategic Theory of the Firm », *in* R. Lamb (Ed.) *Competitive Strategic Management*,Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, pp. 556-570 [↑](#footnote-ref-26)
27. B. Wernerfelt, « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, 1984, pp.171-180 [↑](#footnote-ref-27)
28. J. B. Barney, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp.99-120 [↑](#footnote-ref-28)
29. C. K. Prahalad & G. Hamel, « The Core Competences of the Corporation », [*Harvard Business Review*](http://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_Business_Review), mai 1990 – G. Hamel & C. K. Prahalad, « Competing for the Future », *Harvard Business Review*, juillet-août 1994 [↑](#footnote-ref-29)
30. D. J. Teece & G. Pisano & A. Shuen, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533 [↑](#footnote-ref-30)
31. C. K. Prahalad & G. Hamel, « The Core Competences of the Corporation », [*Harvard Business Review*](http://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_Business_Review), mai 1990 [↑](#footnote-ref-31)
32. I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. [Oxford University Press](http://en.wikipedia.org/wiki/Oxford_University_Press), 1995 [↑](#footnote-ref-32)
33. R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Hange*, Belknap, New York, 1982 [↑](#footnote-ref-33)
34. R. Calori & G. Johnson & P. Sarnin, « CEO’s cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, vol.15, 1994, pp. 437-457. - G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, Oxford, 1987 – G. Johnson, « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol.9, 1988, pp. 75-91 [↑](#footnote-ref-34)
35. A. Huff & M. Jenkins, *Mapping Strategic Knowledge*, Sage, 2002 - A. Huff & J. O. Huff, *When Firms Change Direction*, Oxford University Press, 2000 [↑](#footnote-ref-35)
36. P. Shivastava, *Greening Business: Profiting the Corporation and the Environment*. Thomson Executive Press, Concinnati, 1996 – T. Busch & P. Shrivastava, *Corporate Strategies for Global Climate Change*, Greenleaf Publishers, London, 2011 – P. Shrivastava & M. Statler, *Learning from the Global Financial Crisis: Sustainably, Reliably, Creatively*. Stanford University Press, 2011 [↑](#footnote-ref-36)
37. A. Pettigrew, *The Awakening Giant : Continuity & Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell, Oxford, 1985 – A. Pettigrew, *The Management of Strategic Change*, Balckwell, Oxford, 1987 – A. Pettigrew, *Competitivness & Management Process*, Blackwell, 1988 [↑](#footnote-ref-37)
38. D. Knights & G. Morgan, « Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity : a Critique », *Organization Studies*, vol. 12, n° 2, April 1991, pp. 252-273 [↑](#footnote-ref-38)
39. D. Barry & M. Elmes, « Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, April 1997 [↑](#footnote-ref-39)
40. S. Cummings, *Recreating Strategy*, Sage, London, 2002 - *Images of Strategy*, Blackwell, London, 2003 - *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, New York, 2010 [↑](#footnote-ref-40)
41. H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, New York, 1979 [↑](#footnote-ref-41)
42. Parmi les publications de D. M. Boje, « Living Story: From Wilda to Disney », *in Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a New Methodology*, J. Clandinin (Ed.), chapter 13, Sage, London, 2007, pp. 330–354 [↑](#footnote-ref-42)
43. M. Bakhtine, *Esthétique et théorie du roman*, [Gallimard](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gallimard), Paris, 1978 [↑](#footnote-ref-43)
44. W. L. Randall, *The Story we are – an Essay on Self Creation*, Toronto University Press, 2014 [↑](#footnote-ref-44)
45. S. Cummings & D. C. Wilson (Eds), *Images of Strategy*, Wiley-Blackwell, Londres, 2003 [↑](#footnote-ref-45)
46. H. Tsoukas & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, 2003 [↑](#footnote-ref-46)
47. A.-C. Martinet (Ed.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris, 1990 [↑](#footnote-ref-47)
48. A.-C. Martinet, « L’évolution de la pensée stratégique », *Les Cahiers Français*, n° 275, pp. 3-7 [↑](#footnote-ref-48)
49. R. Whittington, *What is Strategy- and Does it Matter ?,* Thomson Learning, London, 2000 [↑](#footnote-ref-49)
50. M. S. Feldman & W. Orlikowski, « Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, vol. 22, n° 5, 2011, pp. 1240–1253 [↑](#footnote-ref-50)