



**HAL**  
open science

## La stratégie comme essence de l'organisation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La stratégie comme essence de l'organisation. Doctorat. France. 2024. halshs-02572611v3

**HAL Id: halshs-02572611**

**<https://shs.hal.science/halshs-02572611v3>**

Submitted on 11 May 2024 (v3), last revised 8 Jun 2024 (v4)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**  
**Hesam Université**  
**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**France**  
**E-mail**            [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web**            [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# La stratégie comme essence de l'organisation

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui positionne la notion de « stratégie », il aborde successivement : un focus sur la coopération ; Kenneth Andrews et le « modèle LCAG » ou « modèle de Harvard » ; Alfred D. Chandler et la forme « M » ; H. Igor Ansoff et la stratégie comme processus ; Raymond E. Miles & Charles Snow et l'articulation « stratégie – structure » sur la base de stratégies volontaires types ; Dann Schendel et les *patterns* stratégiques ; les approches par les matrices (la matrice « atouts – attraits » de McKinsey, la grille PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologie, Ecologie, Légal), la matrice de portefeuille d'A. D. Little, les matrices du BCG (*Boston Consulting Group*), le *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS) ou la recherche orientée sur les causes, la matrice de C. Bowman & D. Faulkner) ; un focus sur le modèle des 7 « S » de R. T. Pascale & A. G. Athos (1981) ; un focus sur la méthode Delphes ; Edward R. Freeman et la théorie des parties prenantes (*stakeholders*) ; Michael Porter et l'avantage concurrentiel ; la mise en tension « E. R. Freeman – M. Porter » au regard du rôle et de la latitude d'action du dirigeant ; un focus sur la participation et les modèles de participation (le modèle de F. A. Heller & G. Yukl (1969), le modèle de H. P. Dachler & B. Wilpert (1978), un focus : Du *cluster* « portérien » à l'écosystème d'affaires (la filière, le district, le *cluster*, l'écosystème d'affaires, le Système Productif Local (SPL), le Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO), les « pôles territoriaux de coopération économique », la méta-organisation, la « théorie des sites symboliques » (H. Zaoual) ; un focus sur le modèle *Awareness, Motivation, Capability* de M. J. Chen (1996) ; un focus sur la dépendance de sentier ; un focus sur le système d'information stratégique (SIS) (les fondements du SIS : la tension « exploitation – exploration »), un focus sur l'intelligence économique (les modèles d'analyse théoriques de l'intelligence économique (IE) - la Méthode d'analyse de M. Salles (2000), le modèle de F. Jakobiak (2004), le modèle de l'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique (AFDIE) (2004), le modèle de P. Achard (2005), le Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence

Yvon PESQUEUX

Economique (MERSIE) de C. Dhaoui (2008), le modèle *Economic Scientific Technologic Intelligence* (ESTI) de B. Frézal (2012) - l'ambidextrie organisationnelle) ; un focus sur la stratégie « océan bleu » ; un focus sur les *Business models* (le *CANVAS* : 9 blocs pour un *business model* construit collectivement) ; Kenichi Ohmae et la globalisation de la stratégie ; un focus sur les approches théorique des déterminants de l'internationalisation des entreprises (Le modèle d'Uppsala (J. Johanson & J. E. Vahlne, 1977, l'approche dite du *born global*) ; un focus sur les facteurs clé de succès ; un focus sur la notion de compétitivité (la compétitivité des entreprises, la « compétitivité-prix, la compétitivité hors prix ou structurelle, la compétitivité et la productivité) ; Richard P. Rumelt, Birger Wernerfelt, Jay B. Barney et la théorie de la ressource ; un focus sur le modèle de A. Rangone (quant à l'application de l'approche en RBV aux PME) ; un focus sur le « Modèle Delta » ; la notion de cœur de compétence et d'intention stratégique (*strategic intent*) de Coimbatore K. Prahalad & Gary Hamel ; les « capacités dynamiques » (*dynamic capabilities*) de David J. Teece & Gary Pisano & Amy Shuen ; un focus sur H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, *Strategy Safari - A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, FT Prentice Hall, New York, 2002 (l'école de la conception (*l'élaboration de la stratégie comme processus de conception*), L'école de la planification (*l'élaboration de la stratégie comme processus formel*), L'école du positionnement (*l'élaboration de la stratégie comme processus analytique*), L'école entrepreneuriale (*l'élaboration de la stratégie comme processus visionnaire*), L'école cognitive (*l'élaboration de la stratégie comme processus mental*), L'école de l'apprentissage (*l'élaboration de la stratégie comme processus émergent*), L'école du pouvoir (*l'élaboration de la stratégie comme processus de négociation*), L'école culturelle (*l'élaboration de la stratégie comme processus collectif*), L'école environnementale (*l'élaboration de la stratégie comme processus de réaction*), L'école de la configuration (*l'élaboration de la stratégie comme processus de transformation*)) ; un focus sur Robert A. Burgelman (2008) et le « diamant stratégique » ; L'approche socio cognitive de Gerry Johnson, Anne Huff et Paul Shrivastava ; L'approche contextualiste d'Andrew Pettigrew ; Les approches post modernes de David Knights et Glenn Morgan, David Barry et Michael Elmes, Stephen Cummings ; Les réflexions épistémologiques de H. Tsoukas & C. Knudsen et A.-C. Martinet ; T. Ahrens & C. S. Chapman (2007) : « *Management Accounting as Practice* » ; un focus sur les routines organisationnelles ; un focus sur la notion de pratique organisationnelle (Introduction, la notion de *best practice*, la notion de « routine organisationnelle », « Pratique » et « pratiques », Définir la notion de pratique organisationnelle ?, la notion de pratique selon P. R. Schatzki (1996), la distinction « *practice – practicing – practising* »).

## 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 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 au nom du volontarisme managérial, la mise en œuvre valant elle-même stratégie. Au regard des hypothèses de travail, il est ici question d'action organisée.

Il existe deux grandes entrées pour ce qui est de la stratégie comme essence de l'organisation : l'entrée stratégeste qui va reposer sur une conception de type analytique  
Yvon PESQUEUX

de la stratégie (le *problem solving* appliquée à la définition de la stratégie) et l'entrée de type *strategizing*, la stratégie étant à la fois ce qui se réfléchit et ce qui se fait.

D'un point de vue chronologique, c'est la perspective concurrentielle qui a longtemps dominé, mettant l'accent sur la rivalité entre les entreprises<sup>1</sup> où le renforcement de la compétitivité dépend de la capacité à développer des avantages concurrentiels créateurs de valeur traduite en rentabilité financière. La perspective relationnelle s'est développée ensuite, en dualité de la primauté accordée au volontarisme managérial, en mettant l'accent sur la coopération<sup>2</sup>, une organisation renforçant sa compétitivité en développant des alliances stratégiques, des réseaux ou des stratégies collectives<sup>3</sup>. La capacité à entrer en relation permet d'accéder à des ressources créatrices d'un avantage.

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 à partir de la décennie 1950. 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 et qui se réfère, non plus à un art mais à une expertise puis à la vie organisationnelle aujourd'hui. Elle fut largement centrée sur la planification stratégique 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, comme avec l'approche par les ressources ou bien la référence à un *business model* et à la référence à la stratégie comme discours organisationnel.

A.-C. Martinet<sup>4</sup> parle 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 et d'une mise en oeuvre.

Les deux éléments que sont la stratégie et l'organisation sont le plus souvent présentés comme indissociables et interdépendants. L'organisation y est considérée comme une entité repérable, disposant de ressources, dotée d'une finalité et de buts à poursuivre, le plus souvent réduits (car traduits) par de la rentabilité financière et fonctionnant sur un principe d'échange. Elle est repérable, car l'organisation est considérée comme ayant des frontières identifiables qui séparent un univers interne où s'appliquent des logiques de coordination, et un univers externe avec lequel l'organisation entretient des échanges par transaction. 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 – structure ». Au-delà des structures organisationnelles « classiques », les approches

---

<sup>1</sup> M. Porter, *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 1982

<sup>2</sup> J. H. Dyer & H. Singh, « The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, pp. 660-679.

<sup>3</sup> W. G. Astley & C. J. Fombrun, « Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 1983, pp. 576-587.

<sup>4</sup> A.-C. Martinet (Ed.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris, 1990

stratégiques ont généré un modèle organisationnel majeur dans le courant de la décennie 80 : le modèle en « chaîne 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 et 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 conglomerale (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<sup>5</sup> 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 étant confronté à celui de la concurrence et aux clients pour la solvabilisation de l'échange sur les marchés. Elle a été complétée par le modèle dit des « 5 forces » de l'analyse sectorielle de M. Porter<sup>6</sup> : clients, fournisseurs, nouveaux entrants, substituts, concurrents du secteur et par celui des « 7 S » de T. J. Peter & R. H. Waterman<sup>7</sup> (*shared value, strategy, skills, staff, style – de management, systems – d'organisation, structure*). Une autre variante est celle de la matrice « atouts – attrait » de J. O. McKinsey avec la gradation en « faible – moyen – fort » de chacun de ces axes, et 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 (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou encore matrice « forces – faiblesses » à partir des éléments internes et « opportunités – menaces » à partir des éléments externes à l'organisation ;
- 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, 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 où c'est au sein des *boards* que se valide la stratégie ;
- La « contemporaine » trilogie « *Profit – Planet – People* » issue de la focalisation sur la responsabilité sociale de l'entreprise 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<sup>8</sup> (*Plan* – une action volontaire, *Pattern* – un type d'action formalisé, *Ploy* – la manœuvre ou la tactique, *Position* – une localisation

---

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985

<sup>7</sup> T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Collins, New York, 1983

<sup>8</sup> H. Mintzberg, « Five Ps for Strategy », in H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *The Strategy Process*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ, 1992, pp. 12-19

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 », celui des alliances et de la coopération. La coopération est devenue une nouvelle forme d'alliance stratégique.

## Focus sur la coopération

La notion de coopération est un néologisme construit par la concaténation de coopération et de compétition. Le terme a été forgé par A. Brandenburger & B. Nalebuff<sup>9</sup> en 1996, auteurs qui mettent l'accent sur la complémentarité (des produits, des marchés, etc.) entre des entités séparées. On peut en trouver une origine avec la formulation du modèle du dilemme du prisonnier par R. Axelrod<sup>10</sup>. La notion a donné lieu à plusieurs évolutions avec les travaux de A. A. Lado & N. Boyd & N. C. Hanlon<sup>11</sup> qui mettent l'accent sur l'intérêt de la combinaison des stratégies de concurrence et de coopération ainsi que ceux de M. Bengtsson & S. Kock<sup>12</sup> qui approfondissent la double relation de concurrence et de relations inter-organisationnelles.

La coopération est un rapprochement d'intérêts qui apparaît quand la compétition et la coopération se produisent simultanément<sup>13</sup>. La contribution de A. Lado *et al.*<sup>14</sup> partent du constat de la combinaison entre des stratégies agressives et des stratégies coopératives. Pour M. Bengtsson & S. Kock<sup>15</sup>, la coopération est fondée sur la théorie des réseaux et, à un degré moindre, la théorie *resource based view (RBV)*. Pour ces auteurs, une organisation peut choisir entre quatre modes relationnels en fonction, d'une part, de sa position relative sur le secteur et, d'autre part, de son besoin en ressources extérieures. Ces quatre modes relationnels sont la coexistence, la compétition, la coopération et la coopération. La coopération est une forme de relation entre concurrents qui combine des échanges à la fois économiques et non économiques. Elle est définie comme une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux organisations coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres. Il existe depuis d'autres cadres théoriques. G. B. Dagnino & G. Padula<sup>16</sup> distinguent quatre formes de coopération, en fonction du nombre de concurrents impliqués dans la coopération et du nombre d'activités de la chaîne de valeur qui sont effectuées en coopération avec les

---

<sup>9</sup> A. Brandenburger & B. Nalebuff, *La Co-opération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996 (Ed. originale : Doubleday 1995)

<sup>10</sup> R. Axelrod, *Donnant donnant : une théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Paris, 2003 (Ed. originale : 1985)

<sup>11</sup> A. A. Lado & N. Boyd & S. C. Hanlon, « Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, 1997, pp. 110-141

<sup>12</sup> M. Bengtsson & S. Kock, « Co-opetitive Relationships in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 20, n° 5, 2000, pp. 411-426

<sup>13</sup> B. Nalebuff & A. M. Brandenburger, *Coopetition-kooperativ konkurrieren : Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*. Campus-Verlag, 1996

<sup>14</sup> A. Lado & N. G. Boyd & S. C. Hanlon, « Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 110-141

<sup>15</sup> M. Bengtsson & S. Kock, « Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 1999, pp. 178- 194.

<sup>16</sup> G. B. Dagnino & G. Padula, « Cooperation Strategy: a New Kind of Inter-firm Dynamics for Value Creation », *EURAM*, Stockholm, 2002.

concurrents. L'alliance est une construction collective visant à valoriser les synergies, soit en réduisant l'écart de symétrie entre les partenaires, soit au contraire en creusant l'asymétrie par rapport aux conditions initiales.

La coopération donne lieu à des typologies de formes organisationnelles avec :

- La coopération élargie au niveau du réseau de valeur (perspective « porterienne ») ;
- La coopération comme forme organisationnelle hybride ;
- La coopération simultanée dans le cadre d'une dyade (cf. Nissan – Renault) ;
- La coopération simultanée dans un réseau multiple
- La coopération horizontale, verticale, au niveau d'un réseau au niveau intra organisationnel (par mutualisation des actifs) et au niveau interpersonnel (où il est encore question de réseau, mais dans l'acception d'un réseau social).

Il faut 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 « chaîne globale de valeur » en est une manifestation tangible.

Les dimensions conventionnelles de la stratégie sont celles des contingences externes (opportunités et menaces venant de l'environnement dont un accent mis sur les modalités institutionnelles d'exercice de l'activité et sur son niveau d'incertitude avec des logiques telles que la quête d'un avantage concurrentiel au regard de barrières à l'entrée, de la nature de la rivalité et de la plus ou moins grande dépendance entre les acteurs du périmètre, de l'existence réelle et potentielle de substituts aux produits / services existants, de demandeurs, d'offreurs), de contingences internes (forces et faiblesses de l'organisation au regard de ressources et de compétences) et de comportements (avec la tension « coopération – compétition » (la coopération) où l'on trouve la question des alliances, des « fusions - acquisitions », de l'internationalisation et celle du positionnement au regard de la tension « différenciation – conformité » dans la quête d'un équilibre entre ces deux registres).

Les « ressources stratégiques » peuvent être définies comme les « choses utiles » au fonctionnement de l'organisation, mais aussi comme des éléments de propriété, un capital à valoriser comme étant à la source d'un retour sur investissement. 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 efficaces. 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 « stratégeste ») 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 conglomerale pour laquelle une telle synergie n'existe pas et qui s'explique le plus souvent par les enjeux de rentabilité – gérer des entités aux activités disparates dont le seul dénominateur commun est la 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, à celle des alliances et de la coopération et enfin la question de l'externalisation (où l'on retrouve la question des chaînes globales de valeur).

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, réactives, proactives, etc. Il sera en effet très souvent question de *patterns* de valeur dans les développements qui suivent.

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.

Les propos qui vont suivre vont être construits sur la base d'une hypothèse chronologique.

### **Kenneth Andrews et le « modèle LCAG » ou « modèle de Harvard »**

K. Andrews<sup>17</sup> 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 (HBS)*, modèle connu sous l'acronyme de leurs fondateurs : LCAG (E. Learned & R. Christensen & K. Andrews & W. Guth<sup>18</sup>) appliqué aux décodages des études de cas, la méthode pédagogique privilégiée de la *HBS* et proposé comme mode de « réflexion stratégique ». 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 / faiblesses » (l'analyse de type SWOT – « *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats* ») dans un *mix* de déterminisme et de volontarisme. Elle est l'expression de la dimension idéologique de la « segmentation stratégique » du sloanisme La *General Motors* ayant été le lieu de sa genèse par la mise en œuvre d'une gamme associée à une structure de prix dans laquelle (du plus bas au plus haut prix) où les marques *Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick* et *Cadillac* n'entraient pas en concurrence entre elles tout en rendant captif un acheteur au fur et à mesure que son pouvoir d'achat augmente et / ou que ses préférences se modifient. La segmentation stratégique, base du *marketing* stratégique, a été couplée avec la mise en

---

<sup>17</sup> K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Boston, 1971

<sup>18</sup> E. Learned & R. Christensen & K. Andrews & W. Guth, *Business Policy – Texts and Cases*, Irwin, Boston, 1965

œuvre d'une logique d'obsolescence programmée (la mise en place régulièrement de changements de modèle). Le *sloanisme* est une des éléments fondateurs de l'idéologie consumériste où la production de masse tient compte de la dimension socioculturelle de la consommation de masse, d'où l'offre d'une gamme diversifiée en fonction du pouvoir d'achat et le renouvellement des modèles par combinaison d'éléments de bases standardisés... et la primauté accordée au raisonnement de type SWOT.

La matrice SWOT connaît aujourd'hui une domination symbolique malgré ses défauts majeurs :

- Elle repose sur une démarche analytique construite au regard du passé et induit donc une cécité quant à l'avenir. C'est l'expression même de la dépendance de sentier ; on peut aisément imaginer la limite majeure de traiter le réchauffement climatique ou une pandémie comme une menace ;
- Cette démarche analytique conduit, pour les entités d'un même secteur, à bâtir des stratégies identiques : avec les mêmes données issues d'un même environnement, les conclusions ne peuvent qu'être identiques. C'est par exemple le cas des « majors » du cartel de l'automobile qui conçoivent et produisent les mêmes véhicules, au même moment pour les mêmes clients ;
- Une matrice SWOT est, pour le malheur de ceux qui s'y réfèrent, aisément communicable, et c'est ce qui lui confère sa force symbolique de domination car il devient difficile de penser autrement après avoir été confronté aux attendus de la matrice ;
- Le raisonnement en SWOT semble applicable à toutes les organisations et a conduit à un usage abusif, en particulier dans les organisations publiques qui sont alors considérées comme analysables sous le même prisme que les organisations privées ; c'est une référence majeure de l'échec du *New Public Management* ;
- Une matrice SWOT est en fait l'expression de l'idéologie de la concurrence et de la « sportivisation » de nos sociétés qui en fait, en même temps des sociétés dopées, ainsi que celle du *sloanisme* dans la dimension fondatrice des sociétés consuméristes.

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 rentabilité comme 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.

## **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<sup>e</sup> siècle<sup>19</sup>, A. D. Chandler construit la thèse d'une

---

<sup>19</sup> A. D. Chandler, *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press of Harvard University, Boston, 1977

structure organisationnelle qui serait déterminée par la construction d'une stratégie<sup>20</sup>, par la mise en exergue de la tension *scale and scope*<sup>21</sup> (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 mise en œuvre de la stratégie et de contrôle de son résultat 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 l'importance centrale de la Direction Générale, la *Standard Oil Company* et la réorganisation au jour le jour, *Sears, Roebuck and Company* et la décentralisation plus ou moins contrôlée. Dans les 4 situations considérées, la création des départements fonctionnels et leur articulation avec 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 ont été matérialisées par des réorganisations de l'existant, mais l'innovation organisationnelle 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. En revanche, les processus de réforme 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 et réagit. 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 (respectivement Directeur général et Directeur financier) 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'a été formulé face à une croissance exceptionnelle de la demande. Wood et Frazer, à la *Sears*, tâtonnent par hantise de la bureaucratie. En outre, l'étude de ces quatre illustrations montre que ces « 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. Par différence, chez *DuPont* et *Sears*, ils se sont avant tout penchés 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*.

---

<sup>20</sup> A. D. Chandler, *Strategy and Structure : Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, 1962

<sup>21</sup> A. D. Chandler, *Scale and Scope, the Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University, Boston, 1990

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<sup>22</sup>, 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<sup>23</sup> 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, avec une posture descriptive qui accorde une importance majeure aux questions de positionnement et de mise en oeuvre de la stratégie) et les « approches du contenu » (qui met en avant la planification et la prescription stratégique).

## Raymond E. Miles & Charles Snow<sup>24</sup> et l'articulation « stratégie – structure » sur la base de stratégies volontaires types

Ces deux auteurs ont proposé une représentation en 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 :

---

<sup>22</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale : 1923)

<sup>23</sup> H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965

<sup>24</sup> R. E. Miles & C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw Hill, 1978  
Yvon PESQUEUX

- 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 maintient l'existant malgré des changements dans l'environnement, ce qui est une seconde forme d'adaptation (ou d'alignement stratégique).

Ils ont plus tard expliqué l'évolution structurelle des organisations<sup>25</sup> en montrant comment les organisations (comprendre les grandes entreprises) ont évolué avec :

- Une forme qualifiée d'« agence » pour les années 1850 dans des PME dirigées par des propriétaires et produisant un bien ou un service unique pour des marchés locaux sur la base d'un processus personnel de contrôle et de direction ;
- Une structure fonctionnelle vers 1900, où de grandes entreprises opèrent sur la base d'un pilotage à partir de budgets et de plans centraux appliqués à des lignes de produits standards étroites à destination de marchés régionaux ou nationaux ;
- Une structure divisionnelle vers 1925, où des divisions érigées en centres de profit pilotent des lignes de produits standards et innovateurs sur des marchés stables et changeants ;
- Une structure matricielle vers 1960, où des équipes temporaires sur la base d'allocation de ressources gèrent des produits et des services sur des marchés globaux ;
- Le réseau dynamique vers 1980.

## Dann Schendel<sup>26</sup> 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 dominante qui matérialisaient la primauté d'une conceptualisation inductive. Il a en effet fondé une des revues académiques qui fait référence dans les « classements » des sciences de gestion : 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

---

<sup>25</sup> R. E. Miles & C. C. Snow, « Fit, Failure and the Hall of Fame », *California Management Review*, Spring 1984

<sup>26</sup> A. C. Cooper & D. Schendel, D., « Strategic Responses to Technological Threats », *Business Horizon*, February 1976, pp. 61-69 – D. Schendel & G. R. Patton & J. Riggs, J., « 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  
Yvon PESQUEUX

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 variables stratégiques sont celles qui sont contrôlées par les managers par différence avec les variables environnementales qui ne le sont 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 de ne rien faire dans un premier temps, stratégie dont le contenu est de la veille technologique et de laisser les marchés valider le 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 oeuvre 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 1970 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 segments construits sur la double dimension « produit – marché » et le raisonnement en positionnement concurrentiel. Par exemple, les 5 DAS « classiques » du tourisme sont : Mobilité, Immobilier, Restauration, Loisir, Artisanat et souvenirs

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 1980.

### **La matrice « atouts – attrait » de McKinsey**

Pour une organisation donnée, chaque DAS est analysé à partir de deux dimensions : l'attractivité du marché (sa taille, sa croissance, sa rentabilité, les barrières à l'entrée, l'intensité de la concurrence, sa dimension technique) et la position concurrentielle (qui dépend de la part de marché 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, celle des situations d'attrait moyen, la stratégie induite étant *la statu quo*, et celle des situations de peu d'intérêt qu'il faut abandonner.

Yvon PESQUEUX

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 grille PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologie, Ecologie, Légal)**

Dans la famille des grilles, en complémentarité à la grille SWOT, l'analyse PESTEL sert à la préparer. PESTEL est l'acronyme de 6 axes d'analyse qui vont organiser la réflexion : la dimension Politique ; la dimension Economique ; la dimension Socioculturelle ; la dimension Technologique ; la dimension Ecologique ; La dimension Légale. La conduite de l'analyse PESTEL est similaire à celle de l'analyse SWOT dans la mesure où elle aborde chacune de ces dimensions en « forces – faiblesses » et « opportunités – menaces ». Cette analyse s'est structurée au regard de pratiques, d'où la difficulté d'en trouver un auteur initiateur. Elle figure dans la plupart des manuels de stratégie (voir à ce sujet : J. Thompson & F. Martin, *Strategic Management: Awareness & Change*, 6th Ed., Cengage Learning EMEA, 2010, pp. 86-88 – R. T. Rothaermel, *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, 2012, pp. 56-61 – F. R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 12th Ed., FT Prentice Hall, 2009, pp. 104-114 – G. Johnson & K. Scholes & R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th Ed., FT Prentice Hall, 2008, pp. 55-57).

### **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 B. Henderson<sup>27</sup>, 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

---

<sup>27</sup> 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

d'apprentissage, de la spécialisation, de la capacité à valoriser un retour sur investissement, de l'effet d'échelle, de la maîtrise 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 par diminution des prix.

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/service 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. C'est à partir de cette idée que la classification suivante des produits en découle.

|                          |        | PART DE MARCHÉ  |  |
|--------------------------|--------|---|--|
|                          |        | Forte   | Faible   |
| CROISSANCE<br>DES VENTES | Forte  | Produit « étoile »<br>équilibre ses besoins<br>par les surplus qu'il<br>dégage. | « Dilemme »<br>crée des besoins<br>mais possède un<br>potentiel  |
|                          | Faible | « Vache à lait »<br>génère un surplus de<br>ressources                          | « Canards boiteux »<br>dans cette position<br>malgré l'équilibre<br>« ressources – emplois »,<br>à la limite du métier de l'entreprise |

La « vache à lait » (qualifiée aussi de *blockbuster*) est le produit à partir duquel la 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.

Apparue plus tard, 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 donc de mettre en place une stratégie offensive. Dans la situation d'impasse, la rentabilité reste constante quelle que 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 D. Schendel 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 1960 à l'initiative de S. Schoeffler afin de savoir si les activités des *SBU* de *GE* étaient plus ou moins rentables que la moyenne des autres, programme 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 mises 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<sup>28</sup>.

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

C'est une des dernières matrices à avoir été formulées (1997)<sup>29</sup> 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 ajoutée 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).

## **Focus sur le modèle des 7 « S » de R. T. Pascale & A. G. Athos (1981)<sup>30</sup>**

Ce modèle, construit dans le but de comprendre l'efficacité organisationnelle, a été formulé à la fin des années 1970 par une équipe de consultants de chez McKinsey (A. G. Athos, R. T. Pascale, T. Peters et R. Waterman). C'est un modèle à 360° visant à relier la stratégie avec l'efficacité organisationnelle dont les 7 « S » sont : *Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Skills, Shared Values*.

---

<sup>28</sup> P. W. Farris & M. J. Moore, *The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects*, Cambridge University Press, 2004

<sup>29</sup> C. Bowman & D. Faulkner, *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London, 1997

<sup>30</sup> R. T. Pascale & A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981  
Yvon PESQUEUX

La stratégie intègre la vision portée par la direction de l'organisation ainsi que la manière dont elle est communiquée et déclinée. La structure organisationnelle concerne les liens formels établis entre les différents éléments constitutifs de la hiérarchie. Les systèmes concernent les procédures et les routines nécessaires à l'accomplissement des tâches, y compris les flux d'information. Le *staff* est l'ensemble des catégories professionnelles de l'organisation (ingénieurs, commerciaux, etc.). Le style de management caractérise la manière dont les managers priorisent et se comportent quant à la mise en œuvre des objectifs. Les compétences sont l'ensemble des compétences distinctives de l'organisation, qu'elles soient de l'ordre du formel ou de l'informel, T. Peters ayant mis l'accent sur leur importance quant à la consistance de l'avantage concurrentiel. Les valeurs partagées regroupent l'ensemble des croyances profondes quant à l'existence et au devenir de l'organisation.

Afin d'être efficiente, une organisation doit avoir un fort degré d'alignement de ces différents « S » et, à l'exception des compétences, le changement de l'un d'eux affectant tous les autres. Certains d'entre eux (*staff*, *strategy*, *structure* et *systems*) peuvent être modifiés à court terme alors que les trois autres ne le sont que dans le long terme.

Le modèle est conçu pour valoir aussi bien de façon statique (comme outil d'ordre analytique) que de façon dynamique afin de faire face aux conflits liés à la mise en œuvre d'une stratégie.

## **Focus sur la méthode Delphes**

La méthode Delphes est un outil de prévision à moyen et long terme afin d'évaluer les potentialités d'un marché dans un environnement incertain. La méthode s'appuie sur un travail de groupe et sur l'interrogation d'experts à l'aide de grilles d'entretien/questionnaires afin de discerner des convergences d'opinions et de dégager des consensus. Son intérêt principal est la délimitation du champ de réponses à une question posée, elle est efficace pour les prévisions complexes de nature technologique et ne donne pas des réponses uniques, mais elle fournit différentes positions. Elle a été développée aux Etats-unis par Norman Dalkey et Olaf Helmer de la *Rand Corporation*<sup>31</sup>.

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

E. R. Freeman<sup>32</sup>, dans une perspective stratégique (qu'H. Mintzberg *et al.*<sup>33</sup> replacent dans l'« Ecole 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 en 1984, comme un renouvellement

---

<sup>31</sup> Dalkey N. & Brown B. & Cochran S., *La prévision à long terme par la méthode Delphi*, Dunod, Paris, 1972

<sup>32</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>33</sup> H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, *Strategy Safari - A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, FT Prentice Hall, New York, 2002

mineur des modes d'analyse de la concurrence au regard du succès des analyses de M. Porter qui sont parues à la même époque. L'approche en parties prenantes est alors en quelque sorte devenue une « théorie libre ». Les considérations éthiques ont été, depuis, à l'origine des développements de la théorie des parties prenantes (et non plus d'une approche), considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect cartographique (donc descriptif) ou normatif malgré son origine 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<sup>34</sup> ;
- La théorie s'intéresse à la prise de décision managériale<sup>35</sup> ;
- Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents<sup>36</sup>,

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 communiquée aux parties prenantes est devenue un élément majeur car 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<sup>37</sup> 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 égard ;
- 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**

---

<sup>34</sup> 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

<sup>35</sup> 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

<sup>36</sup> 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

<sup>37</sup> A. Acquier & F. Aggeri, « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique », *papier de travail*, CGS, Ecole des Mines, Paris, 2006

M. Porter est une des icônes des sciences de gestion<sup>38</sup> du fait du raisonnement en avantage concurrentiel à partir d'un modèle construit sur la maîtrise 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, ensemble venant fonder un modèle organisationnel d'essence stratégique. Auteur du contexte de la multinationalisation des entreprises, M. Porter a également conceptualisé la notion de pôle de compétence 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).

Dans les travaux de M. Porter, il est toujours mis en avant son apport à la pensée stratégique au regard de deux éléments que sont la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel. Ses travaux sur l'avantage comparatif cette fois se situent dans son apport conceptuel à la question des *clusters*. M. Porter<sup>39</sup> définit le *cluster* comme « une concentration géographique d'ensembles d'entreprises et d'institutions interconnectées liées à un secteur d'activité ». Les exemples les plus cités sont la *Silicon Valley*, *Sophia-Antipolis* pour la France, ce qui met en avant le caractère territorialisé du *cluster*). Il s'y développe des complémentarités entre organisations et institutions liées à un même secteur d'activité en permettant d'améliorer la productivité (par exemple, un meilleur accès aux fournisseurs, à l'information, à la main-d'œuvre et à la technologie). Il est souvent le produit du développement historique mais il peut aussi résulter d'une volonté politique. Cette question de l'interactivité conduit S. J. Bell *et al.*<sup>40</sup> à distinguer deux catégories de gouvernance des *clusters* : une gouvernance relationnelle, peu formalisée et basée sur la confiance, la compréhension et les compétences communes et une gouvernance hiérarchique dans laquelle il existe un cadre explicite d'autorité définissant les capacités décisionnelles de chacun des membres du *cluster*. Il est donc question d'orthogonalité entre « avantage concurrentiel » et « avantage comparatif ».

L'avantage concurrentiel se construit autour de deux axes : l'avantage par les coûts et l'avantage par la différenciation. L'avantage concurrentiel basé sur les coûts est avéré si la création de valeur produit par le bien et/ou service est réalisée à un coût inférieur à celui de ses concurrents pour des produits similaires. Cette démarche se focalise sur les

---

<sup>38</sup> 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

<sup>39</sup> M. Porter, « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, novembre - décembre 1998

<sup>40</sup> S. J. Bell & P. Tracey & J. B. Heide, « The Organization of Regional Clusters », *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 4, pp. 623-642

activités créatrices de valeur et à leur pérennité.

Dès lors qu'il existe une différenciation entre les produits et/ou services, la compétitivité par les prix devient secondaire. L'avantage concurrentiel, basé sur la différenciation, est avéré si le produit/service répond aux besoins des clients et que la valeur perçue est supérieure à son coût. L'objectif est de disposer d'un produit et/ou service singulier par rapport aux autres, tant au niveau de ses caractéristiques objectives et subjectives que de ses performances. L'avantage s'inscrit dans la durée si le produit/service est difficilement reproductible et si les clients en perçoivent une différenciation. Le prix n'est pas un frein s'il est associé à des avantages et à un positionnement différenciant qui permet de dégager des profits supérieurs à la moyenne des concurrents, de fidéliser les clients et de neutraliser l'impact des produits et/ou services de substitution. L'identification d'un avantage concurrentiel est issue d'un processus stratégique qui s'articule autour d'une vision, d'un diagnostic stratégique interne et externe, donnant lieu à la définition et au déploiement d'une stratégie et enfin de la mesure de son efficacité et efficience. Il donnera lieu à une rente de situation pour l'entreprise sur son marché.

Cette rente de situation n'est pas définitive, l'organisation devra la défendre pour maintenir ce positionnement. L'avantage concurrentiel peut être de différentes natures et intervenir dans différents domaines.

L'avantage concurrentiel lié aux produits et/ou services est consubstantiel au cycle de vie du produit et/ou du service (lancement, croissance, maturité, déclin). Il se traduit par différents avantages avec l'avantage concurrentiel « produits/service » (un produit et/ou service innovant), l'avantage concurrentiel « marque et image » (un produit et/ou service bénéficiant d'une image et donc d'un positionnement qui représente en lui-même un gage de savoir-faire et de qualité), l'avantage concurrentiel « satisfaction du besoin » (un produit et/ou service répondant aux attentes des utilisateurs).

L'avantage concurrentiel lié à la technologie/savoir-faire se caractérise par une position forte par rapport à ses confrères car elle maîtrise une technologie/un savoir-faire différenciant(e) qui lui confère donc une position dominante sur le marché. L'entreprise aura donc une avance dans la commercialisation du produit/service et pourra ainsi gagner des parts de marché.

L'avantage concurrentiel lié au marché quand il est porteur ou « de niche », il sera alors considéré comme à fort potentiel et la conquête de parts de marché se fera plus rapidement, car il n'y aura que peu d'acteurs, et que la demande sera soutenue. L'organisation pourra ainsi bénéficier d'économies d'échelles et atteindre plus vite le seuil de rentabilité.

L'avantage concurrentiel lié à la qualité permet de maintenir, voire d'augmenter la satisfaction des consommateurs et de les fidéliser.

*In fine*, en accord avec D. L. Deephouse<sup>41</sup> qui s'est intéressé au processus stratégique en formulant la *strategic balanced theory* qui pose la question de savoir s'il s'agit d'être le même que les autres (dans la perspective d'une quête de légitimité) ou bien d'être

---

<sup>41</sup> D. L. Deephouse, « To be Different, or to be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n° 2, 1999, pp. 147–166  
Yvon PESQUEUX

différent (dans celle de la quête d'un avantage concurrentiel), avec la cadre de M. Porter, il ne saurait y avoir que ces deux types de stratégie.

## **La mise en tension « E. R. Freeman – M. Porter » au regard du rôle et de la latitude d'action du dirigeant**

Chez M. Porter, le rôle du dirigeant est de créer de la valeur (pour l'organisation et ses propriétaires). Le raisonnement en chaîne est donc fondateur d'un mode de gouvernance financier, voire actionnarial – si l'on revient à la trilogie « *Boards – Brands – Business model* ». Sa latitude d'action est donc liée à son articulation avec le conseil d'administration.

Chez E. R. Freeman, le rôle du dirigeant est de s'articuler avec des « parties prenantes », la focalisation vers la rentabilité n'en constituant qu'un aspect. Son modèle d'origine est managérialo-centré (c'est à la direction de s'articuler en prenant plus ou moins en compte les attentes des parties prenantes au regard de la stratégie qu'elle compte mener). Un exemple à la limite lié à la situation du personnel pourrait être de ne pas le prendre en considération au regard d'un *business as usual*. Le personnel n'est alors pas une partie prenante. Il ne le devient que si la stratégie envisagée possède un impact sur lui. Le passage de l'approche stratégique en parties prenantes (son cadre d'origine) à la théorie des parties prenantes<sup>42</sup> a été, au regard de la même trilogie « *Boards – Brands – Business model* », fondateur d'un modèle partenarial de la gouvernance. Le rôle du dirigeant – et sa latitude d'action – est donc d'articuler les demandes du conseil d'administration avec celles des parties prenantes.

On assiste aujourd'hui, avec le passage sémantique des parties prenantes aux parties intéressées<sup>43</sup>, à un retournement de situation venant questionner la latitude du dirigeant face à des parties intéressées qui « prennent » sans lui demander son avis (cf. les politiques publiques associées à la pandémie du covid-19 et la quasi-interdiction du trafic aérien, l'insécurité jihadiste au Sahel ou les révoltes des populations locales face à la prédation des groupes miniers qui conduisent les entreprises concernées à sortir de l'ornière analytique de la menace comprise dans les termes du risque pays pour une géostratégie aux niveaux macro, méso et micro) et donc à l'émergence d'une gouvernance multi-niveaux par consensus. Il ne peut plus alors être question ni de gouvernance partenariale, ni encore moins de faire de l'Etat une partie prenante parmi les autres.

Et à ce titre, ni M. Porter, ni E. R. Freeman n'ont fondé de modèles de participation des employés à la prise de décision stratégique.

## **Focus sur la participation et les modèles de participation**

---

<sup>42</sup> Y. Pesqueux, « La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable », halshsh-02544474, 16/4/2020

<sup>43</sup> Y. Pesqueux, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015 et la pandémie covid-19 de 2020 » - halshs-02545949, 17/4/2020

La participation des employés à la prise de décisions stratégique pose la question du dialogue social généralement perçu comme un « *processus incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions, représentant un intérêt commun, relatives à la politique économique et sociale* »<sup>44</sup> et dont l'éloge est fait dans les discours politiques, médiatiques et scientifiques où elle est présentée comme un consensus positif entre « partenaires sociaux responsables »<sup>45</sup>. A l'appui de comparaisons européennes souvent hâtives et servant à dénoncer l'archaïsme de la conflictualité des relations professionnelles, en particulier en France, le développement de la participation est célébré comme étant de la modernité. Elle constitue alors le pendant organisationnel de la démocratie participative du versant politique<sup>46</sup>. Cependant, le développement, souvent inégal, de la négociation, comme le surcroît de légitimité donnée à ce registre d'action dans les discours syndicaux n'empêche aucunement le maintien de multiples formes de conflits<sup>47</sup>.

Ces résistances sont essentiellement dues au fait que le concept de « participation des travailleurs » est diversement apprécié car les différents systèmes nationaux, relatifs aux relations professionnelles étudiées, n'attribuent pas un seul et unique terme. En effet, selon l'OIT, la notion de participation au sens large du terme, comprenant la négociation collective, ne fait pas consensus. L'administration du travail et de nombreux spécialistes des relations professionnelles, tout en reconnaissant certains points communs et une certaine interaction répétée entre la négociation collective et les différentes méthodes de participation, tendent à souligner la nette séparation existante entre ces deux éléments. Ils mettent notamment en évidence l'autonomie fonctionnelle de la négociation et de la participation. La négociation collective – en tant que méthode de régulation des dynamiques sociales – et dont il est question ici, diffère de la participation quand on en dépasse celle qui concerne la participation au partage des bénéfices. Avec la négociation, il est question de distinction entre les intérêts des parties concernées et de leur liberté d'action.

La « participation des travailleurs », telle que l'entend l'*Organisation Internationale du Travail* (l'OIT) se situe au niveau de l'entreprise<sup>48</sup>. Selon l'OIT, l'implication des organisations des travailleurs aux décisions politiques au niveau macro-économique est appelée « consultation et coopération » et non pas « participation des travailleurs ». En effet, la « recommandation n° 1 » de l'OIT en matière de consultation et de coopération entre les autorités publiques et les organisations des travailleurs et des employeurs au niveau industriel et national, prescrit l'utilisation de cette terminologie. Ce qui fait que l'OIT préconise d'utiliser « *participation des travailleurs à la prise de décision au sein de l'entreprise* » qui exclut, par exemple, les régimes de participation des travailleurs aux résultats.

---

<sup>44</sup> OIT, <http://www.ilo.org>

<sup>45</sup> B. Giraud, « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol. 1, n° 50, 2013, pp. 33-63.

S. Beroud & J.-M. Denis & G. Desage & B. Giraud & J. Péglise, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, Paris, 2008

<sup>46</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

<sup>47</sup> S. Beroud & J.-M. Denis & G. Desage & B. Giraud & J. Péglise, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, Paris, 2008

<sup>48</sup> G. Casale, « Workers' Participation and the ILO Position. Some Reflexions », in M. Weiss Sewerinsky, *Handbook on Employee Involvement in Europe*, Kluwer, The Hague, 2005.

A partir de là, il est possible de scinder deux modalités d'appréciation de la participation des salariés à la prise de décision stratégique :

- L'une liée aux modalités juridiques de leur présence dans les organes de direction comme celle des représentants des salariés dans le Conseil de surveillance des sociétés anonymes « à l'allemande » ou dans la structure même du capital avec, par exemple, les sociétés coopératives ouvrières de production (les SCOP) ou dans un système d'autogestion ;
- L'autre liée à la latitude des dirigeants et au partage de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie dont il sera question ci-dessous.

### **Le modèle de F. A. Heller & G. Yukl (1969)<sup>49</sup>**

L'idée de *continuum* dans la prise de décision stratégique est proposée par F. A. Heller & G. Yukl et conçoit la participation comme le processus par lequel les subordonnés partagent l'influence avec les dirigeants dans la prise de décision.

Le *continuum* concernant les modes de participation repose sur les jalons suivants :

- Aucune ou peu d'information : la décision est prise par le dirigeant et aucune information n'est transmise aux subordonnés ;
- Information : la décision est prise par le dirigeant, les subordonnés sont informés des raisons motivant le choix du gestionnaire après la prise de décision ;
- Consultation : la décision est prise par le dirigeant après avoir consulté un représentant ou un groupe de subordonnés, la décision étant habituellement le reflet de la consultation effectuée ;
- Prise de décision conjointe : la décision est le résultat d'un consensus résultant entre le dirigeant et la participation d'un ou des représentants des subordonnés ;
- Contrôle complet : la décision est déléguée aux subordonnés.

P. J. D. Drenth *et al.*<sup>50</sup> et F. A. Heller ajoutent un autre niveau de participation au *continuum* en divisant le niveau de consultation entre l'« *Opportunité de donner son avis* » (Avant la prise de décision, le gestionnaire explique le problème aux subordonnés et leur demande leur avis ; la décision est prise en compte sans nécessairement en tenir compte) et l'« *Avis pris en considération* » (la décision prise reflète ici l'avis reçu par les subordonnés) au regard des trois niveaux organisationnels : stratégique, tactique et opérationnel.

### **Le modèle de H. P. Dachler & B. Wilpert (1978)<sup>51</sup>**

Pour eux, la participation est considérée comme système social et met en œuvre quatre dimensions : les valeurs, les principes et les buts de la participation ; les modalités de la participation ; le contexte et son cadre ; les résultats et les effets.

---

<sup>49</sup> F. A. Heller & G. Yukl, « Participation, Managerial Decision-making, and Situational Variables », *Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 4, n° 3, 1969, pp. 227-241, [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90007-5](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90007-5)

<sup>50</sup> P. L. Koopman & V. Rus & F. A. Heller & P. J. D. Drenth, *Decisions in Organizations - A Three-Country Comparative Study*, SAGE Publications, 1988, ISBN 978-0-8039-8054-9

<sup>51</sup> H. P. Dachler & B. Wilpert, « Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n° 1, 1978, pp. 1-39

Les modes de participation sont les suivants : la formalisation (degré de participation au regard de règles explicites) ; l'implication (le mode de représentation des employés direct ou indirect ; l'accessibilité à la prise de décision (l'influence accordée aux employés dans le processus de la prise de décision - le « degré de participation ») ; le contenu offert à la participation ; la catégorie des employés concernés.

### **Focus : Du *cluster* « portérien » à l'écosystème d'affaires**

Il est question, avec ces modalités organisationnelle, d'organisations hybrides, marque de la difficulté à les qualifier. C'est au-delà l'hétérogénéité des intitulés qu'il est aussi question d'« économie des territoires ».

C'est ainsi que G. Colletis & B Pecqueur<sup>52</sup> mettent l'accent sur deux types de ressources sur un territoire donné :

- Les ressources standard (ou génériques), dont la valeur existante ou potentielle est indépendante de leur participation à un quelconque processus (cf. la main d'oeuvre non-qualifiée). Ces ressources sont transférables. Elles ont une valeur d'échange fixée par le marché. Donc, le prix est le critère d'appréciation de la valeur d'échange, autant dire « *qu'un facteur générique est indépendant du génie du lieu où il est produit* » ;

- Les ressources spécifiques (ou latentes), dont la valeur est fonction des conditions de leur usage (savoir-faire, apprentissages, qualifications intellectuelles dans le cas du district industriel). Il s'agit de ressources non valorisées, mais susceptibles de le devenir par le jeu d'effets de proximité, par la formation de dynamiques internes (cas du patrimoine non exploité). Ces ressources « *nécessitent des processus interactifs et sont alors engendrés dans leur configuration. Elles constituent le processus cognitif qui est engagé lorsque les acteurs ayant des compétences différentes produisent des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières et lorsque des connaissances et savoirs hétérogènes sont combinés, de nouvelles connaissances sont produites qui peuvent à leur tour, participer de nouvelles configurations* ».

L'existence de ressources spécifiques renvoie aux contingences des territoires et fondent son « avantage différenciatif ».

### **La filière**

Etymologiquement, c'est au XIII et XIV<sup>e</sup> siècle que remontent les premiers usages du terme de filière qui désigne alors un « instrument destiné à étirer des fils » et aussi à un processus de coordination entre commerçants en définissant les ordres de livraison avant échéance, transmissibles par voie d'endos dans les relations commerciales<sup>53</sup>. Derrière l'idée de filière, il y a un fil conducteur qui rassemble autour d'un même élément plusieurs agents dans un processus dynamique.

---

<sup>52</sup> G. Colletis & B. Pecqueur, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Colloque international sur l'économie de proximité*, Marseille, 8-9 juin 2004, *Economie et institution*, n° spécial, *Proximité et institutions : nouveaux éclairages*, 2004

<sup>53</sup> L. Temple & F. Lancon & F. Palpacuer & G. Pache, « Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire », *Economies et sociétés*, série « Développement, croissance et progrès », Presses de l'ISMEA, Paris, 2011, n° 33, pp.1785-1797

Plusieurs théories des filières se sont développées (cf. J. H. Davis & R. A. Golberg<sup>54</sup> avec le concept d'*agri-business*) à partir d'approches fonctionnalistes assez peu orientées vers des dimensions sociales, la filière étant analysée dans sa dimension marchande. P. Hugon<sup>55</sup>, dans sa définition de la filière, note l'ambiguïté de la notion de filière du fait de sa dimension polysémique. La filière permet de mettre en exergue des stratégies, des relations de coopération et de pouvoir, des contrôles de technologies, des effets de synergies.

### **Le district**

Ce terme, proche de la notion de *cluster*, apparaît au début du XX<sup>e</sup> siècle dans les travaux d'A. Marshall<sup>56</sup> relatifs à l'étude de la co-localisation des firmes sur des zones données pour des raisons de complémentarité des ressources, en particulier des employés spécialisés qui y échangent de l'information et de la connaissance. J. Zeitlin<sup>57</sup> le définit comme un « *système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel* ». C'est ensuite dans les années 1970 que des auteurs italiens tels que G. Beccatini<sup>58</sup> se sont intéressés à la notion de district car des entreprises de petite taille localisées sur un même territoire (qualifié alors de « district ») avaient mieux résisté aux crises. G. Beccatini le définit comme « *une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple dans la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer* ». J.-C. Daumas<sup>59</sup> met l'accent sur l'importance des économies externes permises par la proximité, la création d'une atmosphère stimulant l'innovation, un consensus social, des institutions collectives et un fort sentiment d'appartenance, les politiques locales pouvant avoir un effet positif ou négatif sur l'émergence des districts. Il signale néanmoins qu'il existe des risques d'opportunisme en l'absence d'institutions capables de faire respecter les règles par les organisations présentes, d'autant qu'un district n'a pas de *leader* défini, même s'il peut exister une hiérarchie entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Ces organisations sont plutôt homogènes par la taille et le secteur d'activité, les liens existants entre les organisations venant en limiter l'autonomie, notamment en matière d'entrée et de sortie du district.

### **Le cluster**

M. Porter<sup>60</sup> le définit comme « *une concentration géographique d'ensembles*

---

<sup>54</sup> J. H. Davis & R. A. Goldberg, *A Concept of Agribusiness*, Graduate School of Business Administration, Boston, 1957

<sup>55</sup> P. Hugon, « L'industrie agro-alimentaire. Analyse en termes de filières », *Tiers monde*, tome 29, n° 115 « Industrialisation et développement. Modèles, expériences, perspectives », 1988, pp. 665-693

<sup>56</sup> A. Marshall, *Principes d'Economie Politique*, Gordon and Breach, Londres, 1971 (Ed. originale : 1890)

<sup>57</sup> J. Zeitlin, « Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Overview and Comment » in F. Pyke & W. Sengenberger, Sage, Londres, 1992, pp. 179-194

<sup>58</sup> G. Beccatini, « *Le district marshallien : une notion socio-économique* », in G. Benko & A. Lipietz, *Les régions qui gagnent*, PUF, 1992, p. 37 à 39

<sup>59</sup> J.-C. Daumas, « Districts industriels : le concept et l'histoire », *Revue Economique*, vol. 58, n° 1, 2007

<sup>60</sup> M. Porter, « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, novembre - Yvon PESQUEUX

*d'entreprises et d'institutions interconnectées liées à un secteur d'activité* ». Les exemples les plus cités sont la *Silicon Valley*, *Sophia-Antipolis* ce qui met bien en avant le caractère territorialisé du *cluster*). Il en est également question sous la dénomination de « grappe ». Comme avec le district, il s'y développe des complémentarités entre organisations et institutions liées à un même secteur d'activité et ancrées dans un même lieu, ce qui permet d'améliorer la productivité (un meilleur accès aux fournisseurs, à l'information, à la main-d'œuvre et à la technologie). Il est souvent le produit du développement historique, mais il peut aussi résulter d'une volonté politique. S. J. Bell *et al.*<sup>61</sup> distinguent deux catégories de gouvernance des *clusters* : une gouvernance relationnelle, peu formalisée et basée sur la confiance, la compréhension et les compétences communes et une gouvernance hiérarchique dans laquelle il existe un cadre explicite d'autorité définissant les capacités décisionnelles de chacun des membres. C'est notamment le cas des « *clusters innovants* » tels que *Savoie Technolac* ou *Imaginove* (A. Berthinier-Poncet<sup>62</sup>). Il est intéressant de noter aujourd'hui la possibilité de voir se développer des *clusters* non ancrés géographiquement du fait des apports des technologies de l'information et de la communication.

### **L'écosystème d'affaires**

L'écosystème d'affaires est une métaphore biologique<sup>63</sup> recouvrant l'existence d'une communauté structurée à partir d'éléments simples, ce terme s'étant substitué à celui de *cluster*. J. F. Moore<sup>64</sup> constate que « *managé par un ou plusieurs leaders, l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouverné de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin* ». Les entités d'un écosystème d'affaires co-développent des compétences autour d'une innovation dans une logique de « coopération ». La gouvernance d'un écosystème d'affaires centralisée s'effectue autour d'un acteur focal (cf. les écosystèmes d'*Apple* ou d'*Android*). Il existe alors un rapport hiérarchique entre l'organisation focale et les autres membres de l'écosystème d'affaires. Trois grands types de *leadership* ont été identifiées par S. Edouard & A. Gratacap<sup>65</sup> : la domination physique, dans laquelle le *leader* cherche à s'approprier l'écosystème, la domination *landlord*, dans laquelle le *leader* garde le contrôle des ressources critiques et la domination en « organisation pivot », plus décentralisée, dans laquelle le *leader* ne s'occupe que de l'amélioration de la santé de l'écosystème en stimulant les niches innovantes et en fournissant des ressources spécifiques.

---

décembre 1998

<sup>61</sup> S. J. Bell & P. Tracey & J. B. Heide, « The Organization of Regional Clusters », *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 4, pp. 623-642

<sup>62</sup> A. Berthinier-Poncet, « Cluster Governance and Institutional Dynamics : A Comparative Analysis of French Regional Clusters of Innovation », 22<sup>e</sup> *Conférence Internationale du Management Stratégique*, Rennes, 26-28 mai 2014

<sup>63</sup> Y. Pesqueux, « L'importance de la tâche discursive en sciences de gestion – Métaphore, image et figure », halshs-02518773, 25/3/2020

<sup>64</sup> J. F. Moore, « Predators and Prey : A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, mai - juin 1993

<sup>65</sup> S. Edouard & A. Gratacap, « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 46, 2011, pp. 177-199

## **Le Système Productif Local (SPL)**

La Datar le définit en 2002 comme « *une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.)* ». Le SPL est donc une notion plus large que celle de district en particulier au regard de ses éléments constitutifs, la dimension des entreprises concernées allant de la TPE à la très grande entreprise. On y rencontre aussi des acteurs très divers, y compris des institutions publiques telles que les instituts de recherche liés au secteur (C. Courlet *et al.*<sup>66</sup>). Les relations de gouvernance peuvent être plus ou moins formalisées. Mais la notion de SPL conserve du district l'idée d'économies externes dans sa raison d'être. La spécificité des activités limite l'autonomie de ses membres en termes d'entrée et de sortie du système ainsi qu'en termes de localisation des activités. Les échanges d'information limitent également le comportement des membres. Les membres d'un SPL s'organisent souvent autour d'une entité focale, notamment lorsqu'il implique des grands groupes.

Selon C. Courlet<sup>67</sup>, un système productif local (SPL) est une « *configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire même de plusieurs métiers industriels. Les entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'innovation. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises* ». Les SPL sont caractérisés par la flexibilité et les économies d'agglomération. Les tenants de ce courant aboutissent à l'idée de la multiplicité des trajectoires du développement industriel.

Les caractéristiques des SPL sont : la flexibilité, qui implique la capacité à s'adapter, en longue durée, aux changements économiques et technologiques, la capacité à se distinguer des autres systèmes industrialisés, la capacité à créer et à innover, la capacité de réguler la coordination à travers des solidarités spatiales.

## **Le Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO)**

Le RTO englobe les notions de *cluster*, de district et de système productif local. D. Chabaut *et al.*<sup>68</sup> définissent les RTO comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production (...) Ces formes d'organisation sont situées sur un territoire géographique initialement délimité et, pour des raisons diverses (contraintes externes poussant les entreprises à se regrouper, volonté de partenariat pour une meilleure exploitation des ressources, etc.), ont été amenées à tisser des relations de nature marchande et non marchande, créant ainsi une interdépendance durable tout en conservant leur autonomie* ». Les RTO peuvent combiner des entités publiques et privées

---

<sup>66</sup> C. Courlet & A. Torre, « Les systèmes productifs localisés : un bilan de la littérature », *Etudes de Recherches Systèmes Agraires et Développement*, n° 33, 2002, pp. 27-40

<sup>67</sup> C. Courlet, *Territoires et Régions : les grands oubliés du développement économique*, l'Harmattan, Paris, 2001

<sup>68</sup> D. Chabault & V. Perret, « Pôles de compétitivité version 2.0 : les enjeux stratégiques et managériaux de la « clusterisation » des dynamiques compétitives », in G. Nogatchewsky & A. Pezet (Eds.), *L'Etat des entreprises*, La Découverte, collection « Repères », Paris, 2011, pp. 31-41

car les politiques publiques y ont une influence et on peut y voir apparaître de nouvelles institutions spécifiques (directoires, présidence de réseau, mise en place de règles et normes, etc.) et observer des mesures d'harmonisation réglementaires et structurelles des institutions existantes. Les relations entre entités peuvent être très différentes et plus ou moins formalisées, les échanges concernant aussi bien du tangible que de l'information, du personnel ou des innovations, mais c'est le caractère durable des relations qui y est recherché.

### **Les « pôles territoriaux de coopération économique »**

Cette notion s'inscrit dans l'univers des « méta-organisations »<sup>69</sup> qui se caractérisent par :

- Une égalité & similarité relatives des membres ;
- La volonté de travailler dans l'intérêt de ses membres.

Ils sont tripartites (entreprises, gouvernements, marché du travail & organisations de la société civile) étant apparus dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire (2014)<sup>70</sup> et posent la question de la notion de « pilote » et de leur gouvernance (processus d'action collective, processus « liens forts – liens faibles » et processus spécifique à une méta-organisation multi parties prenantes, d'où la question de la logique de structuration des échanges, de gouvernance et de stratégie collective

### **La méta-organisation**

Le concept de méta-organisation concerne les regroupements d'organisations (G. Ahrne & N. Brunsson<sup>71</sup>). H. Dumez<sup>72</sup> définit la méta-organisation comme « *une organisation constituée par d'autres organisations, la distinguant ainsi de l'organisation constituée par des individus* ». Il cite le MEDEF, l'ONU, etc. R. Gulati *et al.*<sup>73</sup> stipulent qu'une méta-organisation est « *une organisation dont les agents sont eux-mêmes légalement autonomes et non liés par des liens d'emploi* ». Un agent « *peut être une organisation (au sein de laquelle il peut très bien y avoir des relations d'emploi) mais pouvant être traitée comme acteur unitaire pour des raisons d'analyse* ». La méta-organisation n'est pas forcément ancrée sur un territoire. La méta-organisation émerge pour plusieurs raisons : le besoin de créer une identité commune forte renforçant l'identité des membres, la nécessité d'être un acteur collectif (cas de l'OTAN ou des groupes de *lobbying* industriels, par exemple), le besoin de regrouper les *leaders* d'une branche ou encore la nécessité de réguler l'interaction entre les membres. R. Gulati *et al.* mettent l'accent sur l'existence d'un objectif ou destin commun. Les membres d'une méta-organisation sont des organisations pouvant être aussi bien des entreprises que des Etats, des associations ou des agences qui peuvent même être eux-mêmes des réseaux inter-organisationnels. La gouvernance de la méta-organisation de type *soft law* homogénéise progressivement les modes et processus de fonctionnement *via* des recommandations, directives, etc. au regard d'une structure de gouvernance. Les membres d'une méta-organisation, si différents soient-ils, présentent généralement certaines similarités dès les débuts de la

<sup>69</sup> G. Ahrne & N. Brunsson, 2005. « Organizations and Meta-organizations », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, n° 4, 2005, pp. 429-449

<sup>70</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

<sup>71</sup> G. Ahrne & N. Brunsson, « How Much do Meta-organizations Affect their Members ? », 7<sup>o</sup> *conférence SGIR Pan-European International Relations Conference*, Stockholm, 9-11 septembre 2010, Session 38.

<sup>72</sup> H. Dumez, « Les Méta-organisations », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 3, 2008, pp. 31-36

<sup>73</sup> R. Gulati & P. Puranam & M. Tushman, « Meta-organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts », *Strategic Management Journal*, n° 33, 2012, pp. 571-586  
Yvon PESQUEUX

méta-organisation en question (une similarité de destin, de localisation, de branche, par exemple).

### **La « théorie des sites symboliques » (H. Zaoual)<sup>74</sup>**

Il propose ce cadre théorique qui se veut une alternative au modèle standard. La « théorie des sites symboliques » intègre, dans son raisonnement, les dimensions dans lesquelles l'identité d'un territoire s'exprime, le site étant considéré comme un « construit symbolique et social ». Le territoire est le siège d'un ensemble d'interactions symboliques et pratiques donnant lieu à un enchevêtrement d'acteurs et de régulations. Il définit le site comme « *une entité immatérielle invisible. Il imprègne souterrainement les comportements, collectifs et toutes les manifestations matérielles d'une contrée donnée. De ce point de vue, c'est un patrimoine collectif vivant qui tire sa consistance de l'espace vécu des acteurs. Sa boîte noire renferme les mythes fondateurs, les croyances, les souffrances, les épreuves endurées, les révélations traversées, les influences subies ou adaptés par un groupe humain. Tout ceci constitue une véritable identité, transmise par la socialisation entre les générations, ce qui donne un caractère unique au « lieu » même si l'on peut y découvrir aussi des similitudes rencontrées dans d'autres groupements, voisins ou éloignés* » (2005). La « théorie des sites symboliques » représente un individu comme étant inséré dans un espace pluridimensionnel - économique, juridique, cognitif et symbolique - et qui fonde son comportement. C'est ce qu'il qualifie d'*homo situs*. Cet « homme concret vivant » est considéré comme l'« homme de la situation », ce qui rend sa rationalité située indéterminée *a priori* et mouvante car elle se construit *in situ* en incorporant l'ensemble des interférences du site.

### **Focus sur le modèle *Awareness, Motivation, Capability* de M. J. Chen (1996)<sup>75</sup>**

Quelles que soient les déclinaisons ou les extensions des cadres d'analyse de la dynamique des interactions compétitives, le modèle AMC (*Awareness, Motivation, Capability*) est généralement mentionné comme le cadre ayant guidé la manière dont les chercheurs ont approché les antécédents aux actions et réactions des acteurs du marché. Il s'agit des modalités directrices du mouvement concurrentiel et des perceptions managériales qui permettent d'anticiper les actions et réactions des agents qui interagissent<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> H. Zaoual, « Le management situé. Une introduction à la pensée managériale postglobale », *Gestion 2000*, n° 1/07, janvier-février 2007, pp. 165-193, numéro spécial : Le management africain. Pratiques ... et Théories - « Economie de proximité et démocratie située » (pp.175-214), in T. Daghrri & H. Zaoual (Eds.), *Economie solidaire et développement local. Vers une démocratie de proximité*, L'Harmattan, collection « Horizon pluriel », Paris, 2007 - *Management situé et développement local*, L'Harmattan, collection « Horizon pluriel », Paris, 2006 - « Confiance et gouvernance des systèmes complexes. Vers un modèle Proximité, Diversité et Gouvernance », in Z. Bennani (Ed.), *Savoir, innovation et Technologie au Maroc, Revue Repères et Perspectives*, numéro spécial, n° 8 - 9, 2006, pp. 380-397 - *Les économies « voilées » au Maghreb*, L'Harmattan, Collection « Economie plurielle », 2006 - *La socioéconomie de la proximité*, L'Harmattan Collection « Economie plurielle », 2005.

<sup>75</sup> M.-J. Chen, M.-J. (1996). « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, pp. 100-134. <https://doi.org/10.2307/258631>

<sup>76</sup> M. J. Chen & D. Milller, « Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Yvon PESQUEUX

L'AMC tente d'expliquer la dynamique des interactions compétitives et les modalités directrices du mouvement concurrentiel en rapprochant la perspective structuraliste et l'approche comportementale de l'analyse concurrentielle. Ce modèle triphasé est aussi présenté comme une plateforme pour identifier les principaux facteurs qui déterminent les comportements concurrentiels des organisations les unes vis-à-vis des autres. Les auteurs rajoutent qu'un concurrent ne sera pas en mesure de répondre à une action s'il n'est pas au courant de l'action, motivé pour réagir et capable de réagir.

Le « *Awareness* » est relatif aux signes, aux symboles et autres foyers de significations qui sont les facteurs de prise de conscience d'une situation compétitive.

La « *Motivation* » est relative à la démarche qui permet à l'organisation, au vu des éléments de la situation, de déterminer l'attitude (action ou réaction) qui convient.

La « *Capability* » évalue les capacités de l'acteur à agir ou à réagir, essentiellement sur la base des ressources d'action dont il dispose.

M.-J. Chen *et al.*<sup>77</sup> détaillent le cadre de l'AMC et construisent leur étude autour d'une vision où la prise de conscience de l'action compétitive « *Awareness* » est abordée en tant que capacité opérationnelle d'un concurrent comparée à celle d'une organisation donnée, dimension qui est censée refléter « *les disparités visibles de taille ou d'échelle affectant la connaissance qu'ont les dirigeants et les autres parties prenantes du marché de la relation entre une organisation et un concurrent donné* ». M. J. Chen *et al.* conçoivent la dimension « *Motivation* » à agir ou à réagir comme représentée par le « volume d'attaques d'un concurrent », c'est-à-dire à quel point les marchés d'une organisation sont attaqués par les actions d'un concurrent donné. Ceci mettrait essentiellement en évidence les actions concurrentielles passées, servant de curseur aux dirigeants et aux parties prenantes du marché pour considérer une organisation comme concurrente directe d'une autre. Enfin la dimension « *Capability* » est objectivée par la capacité d'un concurrent à se mesurer, à s'opposer, c'est-à-dire sa capacité opérationnelle à faire face à une autre organisation sur le marché. La dimension « *Capability* » ou capacité est mesurée en comparant la capacité relative de mobilisation de ressources entre deux concurrents. Cette capacité influencerait à son tour l'appréciation de l'intensité de la relation concurrentielle par l'organisation et les différents acteurs du marché.

On a, avec l'approche de l'AMC que proposent M.-J. Chen *et al.*, une démarche de type positiviste consistant à fixer au préalable les modalités de construits *a priori* subjectifs, voir intersubjectifs comme les motivations d'un dirigeant à initier une action ou une réaction, ses critères d'appréciation du niveau de rivalité ou de la tension concurrentielle avec une autre organisation, etc. Les capacités d'une organisation à entreprendre une action sont limitées à ses capacités de mobilisation de ressources. Une autre difficulté que pose une telle vision des interactions compétitives réside dans le fait que le modèle

---

Platform », *Academy of Management Annals*, vol. 6, n° 1, 2012, pp. 135-210.

<https://doi.org/10.1080/19416520.2012.660762><sup>11</sup><sub>SEP</sub>

<sup>77</sup> M. J. Chen & K. H. Su & W. Tsai, « Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, 2007, pp. 101-118. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24162081>

Yvon PESQUEUX

fasse l'impasse sur les différences qu'il pourrait y avoir entre les dirigeants et leurs perceptions d'un même phénomène. On pourrait même évoquer les différences de perception ou d'appréciation des dimensions de l'AMC que pourrait avoir un même dirigeant sur deux périodes différentes. D'ailleurs, l'objectivation est poussée à un point tel que ce ne sont même pas les dirigeants qui sont les interlocuteurs du chercheur, alors même que l'AMC est censée relever de leur prise de conscience d'une action, de leur motivation et de leur capacité à réagir. En lieu et place des perceptions des dirigeants et autres agents impliqués dans l'interaction compétitive, ce sont des données secondaires sur les activités visibles (d'investissement, d'action produits ou prix, etc.) des organisations qui sont prises en compte.

## Focus sur la dépendance de sentier

La notion de dépendance de sentier est un concept initié par P. A. David<sup>78</sup> pour expliquer et analyser les phénomènes d'adoption de certaines technologies et innovations. D. North<sup>79</sup> procède au transfert du concept du champ de l'analyse technologique à celui de l'analyse institutionnelle. La dépendance de sentier correspond à une situation où les avancées passées dans une direction donnée induisent des mouvements ultérieurs dans la même direction. Elle suggère que les phénomènes sociopolitiques sont fortement conditionnés par des facteurs contextuels, exogènes aux acteurs, dont beaucoup sont de nature institutionnelle. Autrement dit, les institutions donnent vie à des dynamiques pas toujours voulues ou prévues par les acteurs. Ce concept permet d'insister sur la dimension contingente du poids institutionnel sur l'action. Il autorise une vision dynamique du changement institutionnel.

C'est donc cette tendance, inhérente aux modèles analytiques d'analyse stratégique qui tendent à « piloter au rétroviseur », c'est-à-dire à envisager l'avenir comme un prolongement du passé. C'est ce qui fait la faiblesse de la matrice SWOT alors même qu'elle fonde une communication facile et de « bon sens » (qui est ici la pire des choses).

D. North démontre l'existence de quatre logiques d'auto-renforcement dans le champ de l'analyse des dynamiques institutionnelles : les coûts d'installation initiaux d'une nouvelle institution, les effets d'apprentissage associés à un nouvel ensemble d'opportunités, les effets de coordination résultant à la fois de l'émergence de règles formelles entre les organisations et de règles informelles qui modifient et étendent les règles formelles et les anticipations auto-réalisatrices qui se manifestent dès lors que l'incertitude sur la permanence de l'institution est réduite. La dépendance de sentier implique deux conclusions : la première, c'est que l'histoire compte (*history matters*) dans la compréhension des institutions et des pratiques instituées et la seconde est que l'existence de l'hétérogénéité institutionnelle, à un moment donné, se justifie par l'existence de différentes alternatives. La genèse d'une nouvelle forme institutionnelle est comprise comme le résultat d'un compromis politique passé durant la crise partielle ou totale d'un ancien système de formes institutionnelles. C'est un compromis politique

---

<sup>78</sup> P. A. David, « Clio and the Economics of QWERTY », *American Economic Review*, vol.75, n°2, may 1985, pp. 332-337

<sup>79</sup> D. C. North, « Institutions », *Journal of Economic Perspectives*, 1991 traduit in M. Bacache & M. Montousse (Eds.), *Textes fondateurs en Sciences économiques depuis 1970*, Bréal, Paris, 2003 (Ed. originale : « Institutions », *Journal of Economic Perspectives*, 1991)

entre des groupes sociaux qui défendent des intérêts contradictoires tout en étant dépendants les uns des autres. Cette approche permet donc d'articuler le changement institutionnel global aux changements locaux dont il est constitué. La dépendance de sentier aboutit à des conclusions différentes des visions de la dynamique institutionnaliste, tant celles basées sur l'efficacité ou le pouvoir que celles fondées sur la culture. En effet, la coexistence durable de formes institutionnelles différentes et la forte dépendance par rapport au passé y sont expliquées. Toutefois, pour l'essentiel, la théorisation mobilisant le concept de dépendance de sentier repose sur un modèle d'équilibre ponctué du changement. De ce fait, les travaux ont tendance à produire une séparation plutôt stricte des questions de l'innovation institutionnelle et de la reproduction institutionnelle<sup>80</sup>. Une telle dichotomie tend à présenter une vision statique des institutions et de leur processus de changement. En effet, dans le modèle de l'équilibre ponctué du changement, une fois créées, les institutions soit persistent, soit s'effondrent quand surviennent certains chocs exogènes. Une alternative réside dans la vision dynamique de l'évolution graduelle.

## Focus sur le système d'information stratégique (SIS)

### Les fondements du SIS : la tension « *exploitation – exploration* »

C'est J. G. March qui, en sciences de gestion, a mis en avant la tension « *exploration – exploitation* »<sup>81</sup> posée par W. J. Abernathy<sup>82</sup> en ouvrant la piste de la différence entre *knowing* et *knowledge*, cette dualité pouvant être considérée comme fondatrice des rapports organisationnels à la connaissance, l'exploitation fondant un apprentissage sur les certitudes et l'exploration un apprentissage sur de nouvelles bases et il note la difficulté d'arbitrer entre les deux logiques en particulier au regard d'un raisonnement en « coûts - bénéfices ». Le premier type d'apprentissage, de type adaptatif, favorise la socialisation entre les agents organisationnels et le second, de type stratégique, favorise la création d'un avantage compétitif.

L'exploration a pour fondement la confrontation à l'incertitude (cf. la notion de *black swan*<sup>83</sup> qui désigne des situations brutalement anormales sur les indices des marchés financiers).

## Focus sur l'intelligence économique<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> W. Streeck & K. Thelen, K. (2005). « Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies », in W. Streeck, & K. Thelen (Eds.), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies* (pp. 1-39). Oxford University Press, 2005, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-194981>

<sup>81</sup> J. G. March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991

<sup>82</sup> J. W. Abernathy, *The Productivity Dilemma*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1978

<sup>83</sup> N. N. Taleb, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, Paris, 2010 (Ed. originale : 2007)

<sup>84</sup> H. Ouedraogo, *Contribution du système d'information au pilotage d'une démarche d'intelligence : cas des opérateurs de téléphonie mobile au Burkina Faso*, Université Aube Nouvelle, Ouagadougou, 2019  
Yvon PESQUEUX

L'approche française de l'intelligence économique (IE) est globale à la différence des conceptions anglo-américaines de *competitive intelligence* qui associe analyse et action à partir de la gestion de l'information et de *business intelligence* qui se centre sur l'exploitation automatisée de l'information au regard des techniques d'exploration de données (*data-mining*). L'exploitation des données peut se réaliser directement (*Business Analytics*) ou indirectement (*Business Intelligence*). Le socle *big data* intègre en temps réel des flux de données structurées et non structurées.

F. Bullinge & N. Moinet<sup>85</sup> rappellent la définition du rapport Martre de 1994 qui la définit « *comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* » notant ainsi la difficulté d'une définition pouvant s'appuyer sur un modèle normatif défini du fait d'une réalité multiple. Ils dégagent de la littérature les concernant 4 grands courants conceptuels : la guerre (B. Esambert<sup>86</sup>, C. Harbulot<sup>87</sup>, à la fois métaphore et raisonnement analogique), la sécurité (INHES<sup>88</sup>) comme étant une des réponses à des menaces), la compétitivité (G. Ardinat<sup>89</sup> fait de l'IE un outil de la compétitivité) et la diplomatie économique (C. Revel<sup>90</sup>).

La démarche d'Intelligence Economique permet :

- D'identifier ses problématiques majeures et de définir des priorités ;
- De savoir où, quand et comment rechercher l'information nécessaire ;
- De comprendre et décrypter son environnement, les jeux d'acteurs ;
- D'utiliser ses connaissances pour mener des actions dans le cadre de son développement et de la protection de ses intérêts ;
- De mettre en place des règles de gestion de l'information (diffusion, protection) et les respecter.

### **Les modèles d'analyse théoriques de l'intelligence économique (IE)**

L'IE est une démarche à dominante informationnelle bâtie autour d'un processus de veille, c'est-à-dire d'un ensemble d'opérations coordonnées par lesquelles une information collectée devient exploitable, utile et donc digne d'intérêt pour un décideur.

#### **La Méthode d'analyse de M. Salles (2000)<sup>91</sup>**

La démarche d'intelligence économique est construite sur la méthode MEDESIIE (Méthode de définition de SI pour l'IE) d'analyse des besoins du décideur. Les quatre composantes du MEDESIIE sont les suivantes : *way of thinking* (manière de penser), *way*

---

<sup>85</sup> F. Bulinge & N. Moinet, « L'intelligence économique : un concept, quatre courants », *Sécurité et Stratégie*, vol. 1, n° 12, 2013, pp. 56-64

<sup>86</sup> B. Esambert, *La guerre économique mondiale*, Olivier Orban, Paris, 1991

<sup>87</sup> C. Harbulot, *La main visible des puissances*, Ellipses, Paris, 2007

<sup>88</sup> INHES, « La sécurité économique dans la mondialisation », *Cahiers de la sécurité*, n° 4 avril-juin 2008, La Documentation Française, Paris

<sup>89</sup> G. Ardinat, « La compétitivité, un mythe », *Le Monde Diplomatique*, n° 703, octobre 2012

<sup>90</sup> C. Revel, « Diplomatie économique multilatérale et influence », *Géoéconomie*, hiver 2010-2011, pp. 59-67

<sup>91</sup> M. Salles, « Problématique de la conception des méthodes pour la définition des systèmes d'intelligence économique », *Revue d'Intelligence Economique*, n° 6-7, avril-octobre 2000

*of modelling, way of organizing et way of supporting.* L'architecture conceptuelle de cette méthode s'inspire des méthodes de conception des systèmes d'information. Selon cette méthode, l'intelligence économique est envisagée comme un processus cognitif ayant pour finalité première d'apporter à la fois une aide au pilotage et de produire des représentations de l'environnement susceptibles d'aider à la prise de décision par la mise en œuvre de connaissances et à leur émergence dans une perspective de performance.

### **Le modèle de F. Jakobiak (2004)<sup>92</sup>**

Reprenant les principales phases du processus de veille, F. Jakobiak propose un modèle d'intelligence économique en cinq points :

- Une doctrine constituée par la définition du concept d'IE admise par l'ensemble du groupe ;
- Une approche complète composée d'un schéma directeur permettant de passer de la doctrine à la méthode et d'un plan directeur pour développer cette méthode et présentant la structure, le mode de contrôle, le problème de coûts et de calendrier ;
- Une structure fédérée autour de deux réseaux : le réseau des pôles d'information concernés (les domaines de surveillance retenus) et le réseau des analystes (groupes d'experts et sélection de facteurs critiques de succès) ;
- Une expérimentation qui définit les modalités générales du fonctionnement de l'IE au sein de l'organisation : le degré de liberté de chacun des groupes, les recommandations et directives aux réseaux des observateurs et des analystes, les supports et dispositifs techniques (logiciels, matériels, etc.), la mémorisation des données (types d'information à prendre en compte) ;
- Un contrôle sur le plan quantitatif (mesures des débits de diffusion, statistiques informatiques sur les données mémorisées et utilisées, estimation des coûts) et sur le plan qualitatif (sensibilisation et mobilisation des dirigeants, séminaires de formation, organisation des groupes de travail).

Il faut accorder une attention majeure au réseau des analystes experts.

### **Le modèle de l'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique (AFDIE) (2004)**

Pour l'AFDIE, « *l'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisé en système de management par la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision, dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes* ».

Les aspects importants de ce modèle qui accorde une place prépondérante aux réseaux humains sont :

- La cohérence, développée par la prise en compte de la réalité des situations observées ;
- La lisibilité en donnant une visibilité suffisante et une transparence à chaque agent organisationnel ;
- La traçabilité facilitée par le suivi et le contrôle de tous.

---

<sup>92</sup> F. Jakobiak, *Pratique de la veille technologique*, Editions d'Organisation, Paris, 1990 – *L'intelligence économique*, Eyrolles, Paris, 2004

### **Le modèle de P. Achard (2005)<sup>93</sup>**

La mise en place d'un système d'IE dépend de la « *conviction réelle et non simplement affichée des décideurs* ». Elle doit permettre une progression en adéquation avec l'acceptation interne du processus par les décideurs tout en restant proportionnelle au degré de liberté que l'organisation a à partir de cinq phases successives :

- Planification pour définir les attentes adressées à l'unité d'intelligence économique ;
- Fédération par la recherche des personnes *ad hoc* qui pose la question du métier de veilleur et de ses compétences ;
- Positionnement dans l'organisation en tant que prestataire interne accompagnant les missions et les objectifs tout en participant à l'obtention des informations utiles à tous les niveaux ;
- Elaboration du processus d'IE : définition des axes de surveillance, des modalités de recueil, de traitement et de diffusion de l'information en adéquation avec les objectifs ;
- Evaluation du système d'IE au regard de critères qualitatifs et quantitatifs.

Dans ce modèle, c'est le veilleur qui est central en assurant l'animation et la coordination du système d'IE

### **Le Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique (MERSIE) de C. Dhaoui (2008)<sup>94</sup>**

Le MERSIE est un instrument de diagnostic du degré de réalisation des différents facteurs clés de succès d'un Système d'IE au regard de facteurs d'ordre culturel, stratégique, organisationnel, individuel, informationnel et technologique sur la base du passage « données – informations – connaissances ».

### **Le modèle *Economic Scientific Technologic Intelligence* (ESTI) de B. Frézal (2012)<sup>95</sup>**

Il préconise d'adopter une posture de pensée systémique dans un espace multidimensionnel autour de 3 grands axes de questionnement : une vision systémique et inventive du futur (espace prédictif), une protection de la valeur tout au long du processus (espace préventif) et une activation des maillons qui conduisent à la valeur (espace influence). Il met également l'accent sur le fait que l'organisation ne peut se développer que dans le cadre des réseaux à construire, entretenir et animer (cf. les communautés de pratiques).

## **L'ambidextrie organisationnelle**

---

<sup>93</sup> P. Achard, *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Hermès, collection « Finance – Gestion – Management », Paris, 2005, ISBN : 978-2-7462-1089-9

<sup>94</sup> C. Dhaoui, *Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE*, Sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2, 2008, <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752721>.

<sup>95</sup> B. Frezal & J.-C. Leininger-Frezal & T.-G. Mathia & B. Mory, *Influence et systèmes. Introduction provisoire à la théorie de l'influence et de la manipulation*, Lyon, Editions de l'Interdisciplinaire, 2012, 224 p.

C'est une notion qui peut être considérée comme fondatrice de trajectoires d'innovation, mais dont le statut reste vague. Elle recouvre l'idée qu'une organisation pourrait à la fois mener des activités à la lumière de la logique d'exploitation mais aussi d'exploration, dualité issue de la représentation donnée par J. G. March<sup>96</sup>. Elle a été formulée par M. Benner & M. L. Tushman<sup>97</sup> à partir des travaux de M. L. Tushman & C. O'Reilly<sup>98</sup>, la question étant de savoir si ce n'est pas avant tout une métaphore. Elle a donné lieu à des variations avec l'ambidextrie contextuelle (J. Birkinshaw & C. B. Gibson<sup>99</sup>) sur la capacité à combiner le court terme et le long terme, l'ambidextrie de réseau (P. Mc Namara & C. Baden Fuller<sup>100</sup>) qui pourrait être considérée comme proche de l'innovation ouverte dans la mesure où il est question de mener des activités d'exploitation et d'exploration en externe au travers de la constitution d'un réseau, la grande organisation menant des innovations d'exploitation et, autour d'elle, des petites entités menant des innovation d'exploration. La notion met plus l'accent sur l'adaptation que sur le changement au regard de deux grandes logiques : celle du jeu séquentiel de l'exploitation et de l'exploration ou celle de leur jeu simultané. Ce sont J. Birkinshaw & C. Gibson qui proposent que la tension se résolve en fait au niveau individuel (l'ambidextrie contextuelle). C'est alors que le retour aux « capacités dynamiques » peut être envisagé, contestant d'autant la portée compréhensive de la notion.

### Focus sur la stratégie « océan bleu »

La notion a été fondée par W. Chan Kim & R. Mauborgne<sup>101</sup>. La métaphore de l'« océan bleu » est positionnée par comparaison avec l'autre métaphore de l'« océan rouge ». L'« océan rouge » se caractérise par les activités existantes, donc un espace connu et une compétition frontale en termes de part de marché avec une faible rentabilité voire des pertes (d'où la couleur de l'océan) et la critique des stratégies génériques de M. Porter. L'« océan bleu » concerne les activités qui n'existent pas aujourd'hui et relève d'un contexte de création de la demande et donc de croissance et de rentabilité élevées. Il y est question d'« innovation utile » (*value innovation*), c'est-à-dire d'une innovation qui crée de la valeur pour l'organisation et le client afin de (re)lancer une activité sur un marché saturé et de bénéficier d'un monopole temporaire. Ce n'est donc pas une innovation de type *technology push* mais de type *demand pull*.

De nombreux outils ont été articulés avec cette perspective :

- Le « canevas stratégique » qui repose sur un graphique structuré en deux axes :

<sup>96</sup> J. G. March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol.2, n°1, 1991, pp.71-87

<sup>97</sup> M. Benner & M. L. Tushman, « Exploitation, Exploration and Process Management : the Productivity Dilemma Revisited », *Academy of Management Review*, vol.28, n°2, 2003, pp.238-256

<sup>98</sup> M. L. Tushman & C. O'Reilly, « Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, Vol. 38, 1996, pp. 8-30

<sup>99</sup> J. Birkinshaw & C. B. Gibson, « Building an Ambidextrous Organisation », AIM Research WP, EPSCRC, June 3 2004, <http://www.rhian.net/workingpapers/003jbpaper.pdf>.

<sup>100</sup> P. Mc Namara C. Baden-Fuller, « Lessons from the Celltech Case : Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal », *British Journal of Management*, vol. 10, 1999, pp. 291-307

<sup>101</sup> W. Chan Kim & R. Mauborgne, « Strategy Value Innovation, and the Knowledge Economy », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, 1999, pp. 41-54 – *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, Londres, 2010 (Ed. originale : 2005)

en abscisses, la liste des critères qui ont de la valeur pour les clients du marché traditionnel et dans lequel se trouve l'organisation ; en ordonnées, les performances de l'offre. Le diagnostic qui en résulte positionne la performance de l'ensemble de la concurrence pour chacune des caractéristiques où l'« océan rouge » se caractérise par la ressemblance des profils stratégiques des organisations et où la différenciation est limitée. Il s'agit alors, à partir du « canevas stratégique », de se focaliser sur les « non-clients » (un marché plus vaste) ;

- La « grille des quatre actions » (ou grille ERAC pour « exclure, renforcer, atténuer, créer ») en choisissant une issue qui ne « coûte pas de trop » en acceptant de désinvestir et d'exclure des ensembles « produits/services » existants ;

Les auteurs de la stratégie « océan bleu » se réfèrent à des « principes » :

- Capter les « non-clients » grâce à une innovation créatrice d'une valeur attractive, ces « non clients » étant des acheteurs occasionnels, des clients potentiels qui ne sont pas satisfaits par l'offre actuelle et ceux qui n'ont pas été ciblés car considérés comme appartenant à un autre marché ;
- Redessiner les frontières entre les marchés afin de modifier l'offre proposée aux segments existants, modifier la configuration « prescripteurs – acheteurs – utilisateurs », examiner les produits et services complémentaires à l'offre existante, choisir ce qui peut être exclu, atténué, renforcé pour accroître la valeur émotionnelle de l'offre, explorer les grandes tendances ;
- Anticiper les conséquences en matière de gestion des ressources humaines, conduire les agents organisationnels à effectuer les analyses de la clientèle, confronter les différentes propositions de « canevas stratégique » ;
- Créer de la valeur financière au regard de l'utilité pour l'acheteur, de la composition « prix – coût – marge » ;
- Gérer l'adoption d'une stratégie « océan bleu » au regard de l'implication des agents organisationnels, des changements d'affectation envisagés au regard de la modification des périmètres d'action.

## **Focus sur les *Business models***

Il est important de souligner la différence qui peut exister entre une question, un thème et une mode, la modélisation prenant alors un caractère diachronique alors que modèle et *business model* prennent un aspect synchronique. Les modèles sont parfois « diachronisés » sur la base d'étape » (par exemple en invoquant le passage d'une configuration à l'autre). Mais le modèle organisationnel se situe dans un temps « long » et sans véritable contingence sectorielle (le modèle « taylorien »), même s'il se renouvelle alors que le *business model* se situe dans un temps plus court et dans une contingence sectorielle (le *business model* de Google, par exemple), même si le *business model* peut contribuer à la constitution d'un modèle. Le modèle articule des éléments organisationnels en un ensemble cohérent alors que le *business model* est issu des « arrangements » de marché.

Avec le *business model*<sup>102</sup>, il faut souligner l'importance des icônes positionnées dans l'espace et dans le temps toujours mises en avant : après Microsoft, c'est maintenant le tour de Google, Amazon, Facebook, Apple. En dualité, il n'est que très rarement question d'échecs.

Le *business model* se caractérise par la stabilisation relative dans le temps d'arrangements de marché, de secteur, les facteurs principaux de contingences le plus souvent mis en avant et, au regard de ces contingences, la capacité de (ou des) organisation(s) porteuses du *business model* de changer les règles de marché et de secteur. C'est pourquoi la notion est relativement synonyme de celle de « modèle d'affaire » qui met en argument principal les arrangements de marché.

Cette notion est couramment utilisée et pourtant, elle souffre d'une sérieuse indétermination, étant souvent mise en rapport avec la tout aussi impénétrable « création de valeur » dans une perspective holiste et dynamique mettant en avant les interactions entre les enjeux stratégiques, les structures organisationnelles et les routines, la performance opérationnelle, les ressources et compétences, les trajectoires technologiques. L. Franck nous rappelle que la notion de *business model* apparaît pour la première fois dans un article de R. Bellman<sup>103</sup> en 1957 avant de connaître un usage médiatique au moment du développement des *start up* de la bulle Internet à la fin de la décennie 90<sup>104</sup>. La notion reprend d'abord l'idée d'une primauté accordée à la contingence technologique.

Mais l'usage du terme est également porteur de confusions :

- Ce terme a été à l'origine d'une prolifération incontrôlée de notions adjacentes (*business concept, business idea, etc.*) ;
- Il fait référence à de multiples notions disparates (architecture, *design, pattern, etc.*) ;
- La notion de *business model* conduit aux mêmes errances que celles liées à l'usage de termes tels que système, réseau en conduisant à un mélange entre des composantes et les relations établies entre eux.

L'approche de type *marketing* stratégique est prédominante dans les analyses en termes de *business model* au travers de « propositions de valeurs au client » (la *consumer value proposition* »).

La théorie du *business model* se rattache davantage aux théories managériales qu'aux théories des organisations. N. Venkatraman & J. Henderson<sup>105</sup> le définissent comme « *un plan coordonné pour désigner la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs, la configuration des actifs et le niveau de connaissance* ». M. C. Mayo & G. S. Brown<sup>106</sup> mettent l'accent sur la dimension d'interaction qui permet de créer et

---

<sup>102</sup> L. Franck, *La gestion des aéroports au lendemain des réformes publiques. Des business models pour des aéroports en situation concurrentielle*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Strasbourg, 2010

<sup>103</sup> R. Bellman, *Dynamic Programming*. Princeton University Press, 1957

<sup>104</sup> A. Osterwalder & Y. Pigneur & C. Tucci, *Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept*. Communication of the Association for Information Systems, vol. 15, 2005, pp. 1-43

<sup>105</sup> N. Venkatraman & J. Henderson, « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*. vol. 43. n° 46, 1998

<sup>106</sup> M. C. Mayo & G. S. Brown, « Building a Competitive Business Model », *Ivey Business Journal*, vol. 63, n° 3, 1999, pp. 18 – 23

de faire durer un avantage concurrentiel. Les deux articles de J. Linder & S. Cantrell<sup>107</sup> définissent le *business model* comme la « *logique maîtresse de l'organisation permettant de créer de la valeur (organization's core logic for creating value)* ». Ils précisent que, « *in practice, a business model is much more than a rational description of how an organization creates value. It's a rich, tacit understanding about how all the pieces work together* » et déplorent la propension à se limiter à la rationalité et aux reconfigurations structurelles car changer de mentalité a plus de valeur que de mettre en avant le changement des structures organisationnelles. Pour D. Teece *et al.*<sup>108</sup>, le *business model* ne peut prétendre au statut de théorie et constitue avant tout un concept qui tire sa force de sa nature multidimensionnelle (approche holiste). Comme le signale L. Frank, « *les ambivalences que suscite toujours le concept du business model reflètent la coexistence de deux grands courants de pensée : la compréhension intime de la manière dont l'entreprise fait des affaires, et le besoin de modéliser un phénomène abstrait pour le rendre intelligible et évaluable* ».

A. Osterwalder *et al.* proposent de classer les travaux académiques dans trois groupes distincts mais complémentaires :

- Les travaux qui décrivent le concept en tant qu'abstraction des affaires de la vie « réelle » ;
- Les travaux qui tentent d'apprivoiser une multiplicité d'abstractions pour décrire un ensemble d'entreprises avec des caractéristiques communes ;
- Les travaux qui offrent une conceptualisation parcellaire ou agglomérée de la réalité.

R. Alt & H. D. Zimmermann<sup>109</sup> distinguent six éléments d'un *business model* : mission, structure, processus, revenus, obligations légales et technologie.

Ceci étant, L. Frank souligne que la création de valeur repose sur des piliers qui semblent constituer des dénominateurs communs à presque toutes les définitions :

- La proposition de valeur à présenter au client ou le surplus de valeur qu'il est possible d'offrir au groupe de clients existants ;
- La formule de génération de valeur par laquelle il est possible d'identifier avec précision les sources de revenus ;
- Le volume de ces revenus et le profit potentiel qu'elle peut en retirer et la mobilisation efficace des ressources et des processus comme source de création de valeur ;
- La pérennité de la création de valeur qui permet de tirer profit de son *business model* à long terme.

Le *business model* change les règles du jeu dans un secteur. La création ou le remplacement d'un *business model* sous-entend une mise en phase avec les changements de l'environnement économique pour se démarquer de la concurrence. La question est alors de savoir si le *business model* est une réponse volontaire issue d'un raisonnement

---

<sup>107</sup> J. Linder & S. Cantrell, « It's all in the Mind(set), Across the Board », *Accenture Institute for Strategic Change*, May/June 2002

<sup>108</sup> D. Teece & G. Pisano & A. Shuen, « Dynamic Capabilities and Strategic Management » *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533

<sup>109</sup> R. Alt & H. D. Zimmermann, « Guest Editors Note » in B. F. Schmidt & R. Alt & H. D. Zimmermann & B. Buchet, *Electronic Markets Journal*, vol. 11, 2001, pp. 1-15

stratégique ou bien résulte d'une adaptation qui diffère plus ou moins des solutions existantes.

Le *business model* va se référer à un environnement (la structure du marché concerné), au profil et à la demande des consommateurs, aux disponibilités en matière de ressources humaines et la manière de la recruter et de la gérer, à la définition du produit / service, aux modalités de la production et de la commercialisation, à celles du financement, celles de la construction de la marque et aux modalités de la gouvernance.

### **Le CANVAS : 9 blocs pour un *business model* construit collectivement**

Comme pour la stratégie « Océan bleu », la référence au *business model* a donné lieu à la construction d'une méthode, le CANVAS (la trame).

Le *design*... 6 techniques au service des 9 blocs du CANVAS<sup>110</sup>

- La connaissance du client (« la carte d'empathie ») ;
- La génération d'idées (temps de déploiement/potentiel de revenus/éventuelles résistances des clients/impact sur l'avantage concurrentiel et modèle économique de chaque idée) ;
- La pensée visuelle (*post-it* et dessin à discuter),
- Le prototypage (présenter plusieurs options possibles, « *design attitude* », etc.) ;
- Le *storytelling* histoire à raconter au client pour communiquer (*Pitch*) ;
- Les scénarios (plusieurs pour un même concept de *business model*).

Les logiques stratégiques possibles d'un *business model* : orientée coûts, orientée clients, orientée « technologie – innovation », orientée développement durable, etc. avec la question de la reconfiguration d'un *business model* existant. Le *business model* est donc aussi une histoire à visée performative qui se raconte.

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

K. Ohmae est considéré comme une référence en matière de stratégie<sup>111</sup>. 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, les enjeux de développement durable devrait-on ajouter aujourd'hui) en mettant en avant la trilogie des trois « C » (Client, Compagnie, Concurrence) comme éléments constitutifs d'un « 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

---

<sup>110</sup> P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018

<sup>111</sup> K. Ohmae, *The Mind of the Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*, Penguin Books, Londres, 1982 - K. Ohmae, *Triad Power : the Coming Shape of Global Competition*, The Free Press, New York, 1985 - K. Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Perennial, New-York, 1990

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. A ses yeux, 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/service), et 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.

Cette conception a été définie avant l'actualité accordée au *business model* et compte-tenu de l'éclatement des chaînes de valeur (pour des chaînes globales de valeur) dont la soutenabilité environnementale, voire économique et financière (cf. les effets de la pandémie-covid19) est aujourd'hui questionnable.

## **Focus sur les approches théorique des déterminants de l'internationalisation des entreprises**

### **Les approches économiques de l'internationalisation**

Ruzzier *et al.* (2006)<sup>112</sup> en résumant ainsi les principaux courants :

- La théorie de l'internationalisation selon laquelle les entreprises étendent les activités à l'international dans le cadre d'opérations d'intégration verticale en amont ou en aval (Buckley et Casson, 1993, cité dans Ruzzier *et al.*, 2006) ;
- La théorie de l'internationalisation redevable de la théorie des coûts de transactions pour laquelle elle est redevable de la même logique que celle du choix entre internalisation et externalisation d'activités (Williamson, 1975 cité dans Ruzzier *et al.*, 2006) ;
- Le paradigme éclectique (OLI) de Dunning (1988 cité dans Ruzzier *et al.*, 2006, p. 481), qui met l'accent sur trois types d'avantages pour expliquer l'internationalisation :

---

<sup>112</sup> Ruzzier M. & Hisrich R. D. & Antoncic B. (2006), « SME internationalization research: past, present, and future », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, p. 476-497, <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>

- Les *ownership advantages* (avantages de propriété) spécifiques à l'entreprise et concernant par exemple les ressources intangibles ;
- Le *localisation advantage* (avantages de localisation) constitué par les facteurs d'un pays spécifique ;
- Les *international advantages* (avantages internationaux) qui concernent la capacité de gestion et de coordination en interne de l'entreprise.

## Les modèles d'internationalisation des sciences de gestion

Mc Auley (1999)<sup>113</sup> définissent des étapes qu'ils qualifient de chaîne d'établissement. Le modèle de référence est celui qualifié de modèle d'Uppsala, modèle comportemental développé par Johanson et Vahlne (1977). À la différence de ce courant, se positionnent les modèles d'internationalisation sans le passage par des étapes préliminaires avec les *Born Global* (Knight et Cavusgil, 2004<sup>114</sup> ; Gabrielsson *et al.*, 2008<sup>115</sup>), les *International New Ventures*, entreprises à internationalisation rapide et précoce (Oviatt et Mc Dougall, 1994<sup>116</sup> ; Servantie, 2007<sup>117</sup>) ainsi que les *Born Again Global* (Bell *et al.*, 2001, 2003<sup>118</sup>). Les critiques à du modèle l'école d'Uppsala (1977) aont conduit à revisiter ce modèle (2009) afin de mettre en avant l'importance de la position des entreprises dans des réseaux, en mobilisant des relations intra- et inter-organisationnels.

L'attention accordée à l'entreprise internationale est passée de la focalisation des études sur les entreprises multinationales à une attention accordée aux entreprises de plus petite taille (Colovic et Mayrhofer, 2011<sup>119</sup> ; Abdellatif, 2011<sup>120</sup> ; Grillat et Mérignac, 2011<sup>121</sup>). Pour ces auteurs, c'est la concurrence grandissante d'entreprises des pays dits émergents qui a conduit à questionner les stratégies de localisation des entreprises qui s'internationalisent au regard de deux types de trajectoires : une trajectoire classique par

<sup>113</sup> Coviello N.E. & McAuley A. (1999) « Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research », *Management International Review*, vol. 39, p. 223- 256.

<sup>114</sup> Knight G.A & Cavusgil S. T. (2004), « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 124-141, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

<sup>115</sup> Gabrielsson M. *et al.* (2008), « Born globals: Propositions to help advance the theory » *International Business Review*, vol. 17, p. 385-401, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>

<sup>116</sup> B. M. Oviatt & P. P. Mc Dougall, « Toward a Theory of International New Venture », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, 1994, pp. 45-64.

<sup>117</sup> Servantie V. (2007), « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 6, p. 1-28, <https://doi.org/10.3917/entre.061.0002>

<sup>118</sup> Bell, J., McNaughton, R., Young, S., 2001. 'Born-again global' firms An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, vol. 7, p. 173-189 - Bell J. & McNaughton R. & Young S. & Crick D. (2003), « Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, p.339- 362.

<sup>119</sup> Colovic A. & Mayrhofer U. (2011), « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management International*, vol. 16, p. 11-19, <https://doi.org/10.7202/1006914ar>

<sup>120</sup> Abdellatif M. (2011), « Le contrôle des filiales à l'étranger. Une analyse de la mobilité des cadres selon le risque pays perçu », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, p. 157-170, <https://doi.org/10.3166/rfg.212.157-170>

<sup>121</sup> Grillat M. L. & Mérignac O. (2011), « Stratégie de contrôle des activités internationales : la GIRH comme levier clé d'intégration et de coordination des firmes multinationales », *Management international*, vol. 16, p. 85-100, <https://doi.org/10.7202/1006920ar>

étapes, et une trajectoire plutôt de type *Born Global* (Baldegger et Schueffel, 2009<sup>122</sup>), c'est-à-dire une internationalisation très rapide, dès création ou peu après.

### **Le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1975, 1977)**

Ce modèle dit U séquentiel, a été développé par des chercheurs de l'Université d'Uppsala en Suède. Il est fondé notamment sur les fondamentaux de la théorie behavioriste (Cyert et March, 1963)<sup>123</sup>. L'U- modèle fut développé par Johanson et Vahlne (1977)<sup>124</sup>. Il défend l'idée d'un développement international incrémental, séquentiel et par étapes en posant dans la première version du modèle, deux questions : quel marché et quelles modalités d'internationalisation choisir ?

L'internationalisation passe par quatre stades : l'exportation, l'appel à un intermédiaire local, la création d'une filiale commerciale, l'implantation d'une filiale de production. Elle a lieu d'abord dans des zones culturellement proches au regard de ce que les auteurs qualifient de « distance psychique », la culture représentant la variable prioritaire quant au choix du pays. Ces auteurs mettent en avant l'importance du retour d'expérience et de l'apprentissage.

Le modèle revisité (Johanson et Vahlne, 2009)<sup>125</sup> met en avant l'importance des réseaux, par référence également aux travaux sur les PME de Coviello et Munro sur les *Networks Relationships* (1995, 1997)<sup>126</sup> qui met l'accent sur l'importance de la place du réseau d'affaires dans le processus d'internationalisation. Johanson et Vahlne (2009) mettent également en avant l'échange de savoir-faire et d'expérience avec des partenaires, qui ont déjà actifs sur ces marchés étrangers.

### **Les modèles d'innovation**

Le modèle à 6 étapes de Bilkey et Tesar (1977)<sup>127</sup> - Logiques *push* : absence d'intérêt pour l'export, à une commande non sollicitée en provenance de l'étranger, exploration active des possibilités d'exportation, expérimentation des exportations, confirmation de l'importance de l'exportation, étude des marchés culturellement éloignés. Les variables *push* sont constituées par le management, le retour d'expérience et la distance culturelle, c'est-à-dire des forces externes qui motivent à l'exportation et le fait que les comportements des managers varient selon les différentes étapes.

---

<sup>122</sup> Baldegger R. J. & Schueffel P. (2009), « Le comportement d'internationalisation des PME suisses », *Revue Internationale PME*, vol. 22, p. 1-45.

<sup>123</sup> R.M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, New York, 1963

<sup>124</sup> J. Johanson & J. E. Vahlne, « The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, pp. 23-33.

<sup>125</sup> J. Johanson & J. E. Vahlne, « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, 2009, pp. 1411-1431

<sup>126</sup> Coviello N. E. & Munro H. J. (1995), « Growing the entrepreneurial firm: networking for internationalmarket development », *European Journal of Marketing*, vol. 29, p. 49-61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008> - Coviello N. E., & Munro, H. J. (1997). « Network relationships and the internationalisation process of small software firms. », *International Business Review*, vol. 6, p. 361-386, [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)

<sup>127</sup> Bilkey W. J. & Tesar G. (1977), « The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, p. 93-98, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>

Le modèle à cinq phases de Reid (1981)<sup>128</sup> et Cavusgil (1980)<sup>129</sup> - Logiques *pull* qui accorde une place à l'interaction entre des dimensions individuelles et organisationnelles. Les facteurs *pull* sont constitués par les expériences internationales des managers, leurs antécédents individuels et leurs connaissances. L'accès aux informations est primordial, car il permet de réduire les incertitudes et la complexité d'une activité internationale. Les réseaux développés par ces individus constituent des sources d'informations.

Les critiques adressées à ces modèles sont les suivantes : le flou aquant au passage d'une étape à une autre, celui des facteurs organisationnels. Ces modèles s'intéressant uniquement à l'exportation comme mode d'entrée sur les marchés étrangers.

### **Les modèles nonlinéaires d'internationalisation**

Ils sont apparus dans les années 1990, afin de comprendre les stratégies des entreprises à internationalisation rapide et précoce.

Pour les entreprises *born global*, Knight et Cavusgil (2004)<sup>130</sup> proposent une approche générale, quant à la période et au niveau d'internationalisation, tout en insistant sur l'importance des connaissances dans les ressources de l'entreprise (Gabrielsson *et al.*, 2008). Madsen (2013)<sup>131</sup> définit le *born global* comme une entreprise manufacturière ayant un taux d'exportation supérieur à 25 %, qui a commencé à exporter dans les trois ans qui ont suivi sa création.

Les *International New Ventures* ont été définies par Oviatt et McDougall (1994) comme des entreprises qui, dès leur création, veulent obtenir un avantage compétitif à partir de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans beaucoup de pays. Ils mettent l'accent sur le fait qu'une expansion précoce sur plusieurs marchés est possible. Cette stratégie d'internationalisation remet en cause l'internationalisation linéaire, ainsi que l'impact de la distance psychique sur le niveau d'engagement à l'étranger. Svensson (2006)<sup>132</sup> note que la différence entre ces entreprises et les *born global* relève plus de la terminologie. Ils se sont donc intéressés aux entreprises qui s'internationalisent dès les premières années de leur création (les *International New Ventures* ou *Born global* - Entreprise à Internationalisation Rapide et Précoce - EIRP). Ils définissent l'EIRP comme une « *organisation commerciale qui dès sa naissance cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources (matérielles, humaines, financières, technologiques dont l'innovation diffuse, etc.) et de la vente de produits dans*

---

<sup>128</sup> Reid S.D. (1981), « The Decision-Maker and Export Entry and Expansion », *Journal of International Business Studies*, vol. 12, p. 101–112, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>

<sup>129</sup> Cavusgil S. T. (1980), « On the internationalization process of firms », *Marketing Opinion Advertising*, vol. 8, p. 273-281.

<sup>130</sup> Knight G. A. & Cavusgil S.T. (2004), « Innovation, organizational capabilities, and the born- global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 124–141, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs>.

<sup>131</sup> Madsen T. K. (2013), « Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 11, p. 65–79, <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0099-0>

<sup>132</sup> Svensson G.(2006), « A quest for a common terminology: the concept of born glocals », *Management Decision*, vol. 44, p. 1311–1317, <https://doi.org/10.1108/00251740610707758>

de multiples pays ». A partir de cette définition, S. Bacq & R. Coeurderoy<sup>133</sup> repèrent trois caractéristiques des EIRP : l'âge, l'orientation internationale et les sources de l'avantage concurrentiel. L'EIRP tire son avantage concurrentiel de sa capacité à mobiliser des ressources (surtout technologiques) et à réaliser des ventes au plan international. Ainsi, à partir des ressources, humaines, technologiques, matérielles, financières, etc., l'entreprise développe une stratégie proactive des marchés internationaux. Par exemple, l'innovation impose la recherche d'opportunités sur d'autres marchés.

Les *Born Again Global* ont été étudiées par Bell *et al.* (2001, 2003)<sup>134</sup> au regard des PME qui « s'internationalisent rapidement après une longue période durant laquelle elles s'étaient concentrées sur le marché domestique ». L'arrivée d'un nouveau dirigeant, le rachat de l'entreprise constituent deux facteurs importants de cette internationalisation.

## Focus sur les facteurs clé de succès

Selon T. Verstraete<sup>135</sup>, la notion de « Facteur Clé de Succès » (FCS) tient ses origines de la publication en 1961 dans la *Harvard Business Review* d'une étude de D. R. Daniel<sup>136</sup> portant sur l'inadéquation du système d'information au management. Par la suite, cette notion a été largement utilisée en sciences de gestion, fondant une visée rationnelle et déterministe et ayant connu et dont le succès provient sans doute du fait de leur simplicité apparente. Les FCS sont les variables d'action grâce auxquelles le management peut influencer, par ses décisions, et ceci de façon significative, la position d'une organisation dans son secteur. Ils varient généralement d'un secteur à l'autre. Mais, à l'intérieur d'un secteur donné, ils décrivent l'interaction de deux ensembles de variables, d'une part les caractéristiques économiques et technologiques du secteur et d'autre part les éléments de compétitivité des différentes organisations du secteur.

## Focus sur la notion de compétitivité

En 1996, l'OCDE la définit comme la capacité des organisations – et par conséquent des nations (même si c'est une forme de généralisation hâtive et une forme de résurgence de la thèse mercantiliste) - à engendrer durablement un revenu et un niveau d'emploi significatifs, tout en étant confrontées à la concurrence internationale. En 1997, le rapport A. Jacquemin & L. R. Pench<sup>137</sup> (travaux sur la compétitivité de la Commission

---

<sup>133</sup> S. Bacq & R. Coeurderoy, « La théorie de l'entreprise à internationalisation rapide et précoce à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche », *Revue Internationale PME*, vol. 23, n° 1, 2010, pp. 91-124.

<sup>134</sup> Bell J. & McNaughton R. & Young S. (2001), « 'Born-again global' firms An extension to the 'born global' phenomenon », *Journal of International Management*, vol. 7, p. 173-189 - Bell J. & McNaughton R. & Young S. & Crick D. (2003.), « Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, p. 339– 362.

<sup>135</sup> T. Verstraete, « Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ? (ou faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : facteurs clés de succès?) », *VI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, juin 1997

<sup>136</sup> D. R. Daniel, « Management Information Crisis », *Harvard Business Review*, vol. 39, n° 5, 1961, pp. 111-121.

<sup>137</sup> A. Jacquemin & L. R. Pench, *Pour une compétitivité européenne*. Rapports du Groupe consultatif sur Yvon PESQUEUX

européenne) met l'accent sur l'importance à accorder aux moyens (qu'ils soient matériels ou immatériels). Elle est alors considérée comme une référence efficace pour parler de progression du niveau de vie, tout en améliorant le bien-être social en procurant un niveau élevé d'emploi. En 2001, l'OCDE définit la compétitivité en termes de croissance du PIB par habitant. Le réchauffement climatique et les effets de la pandémie covid-19 en sont une critique possible, la compétitivité des nations n'y ayant aucun sens.

### **La compétitivité des entreprises**

Selon H. Spitezki<sup>138</sup>, une organisation est compétitive lorsqu'elle se maintient durablement sur un marché concurrentiel, en réalisant un taux de profit *a minima* égal à l'équilibre financier nécessaire à la viabilité de l'activité. Etudier la compétitivité d'une organisation consiste à analyser sa performance par rapport à la concurrence, tant au niveau des coûts qu'au niveau de la création d'avantages concurrentiels<sup>139</sup>. Une telle démarche est généralement fondée sur un diagnostic stratégique (où l'on retrouve une conception analytique de la stratégie) qui va consister à analyser le modèle économique de l'organisation et à apprécier son positionnement au sein de son environnement, qui est aussi une manière de limiter le périmètre de référence. La compétitivité peut également se définir par la capacité à réaliser un niveau de performance supérieur à celui des concurrents en termes de qualité, de caractéristiques et de fonctionnalités, tout en assurant l'atteinte de ses objectifs de croissance, où l'on retrouve la « sportivisation » inhérente à ce type de raisonnement. On dénombre classiquement deux types de compétitivité : la « compétitivité-prix » et la compétitivité hors prix. La quête de compétitivité intègre aussi d'autres critères tels que la flexibilité, la qualité et l'innovation. La compétitivité constitue le miroir de l'avantage concurrentiel.

Après la Seconde guerre mondiale, les indicateurs fréquemment utilisés étaient le niveau de progression de la production, des ventes et des actifs. Dans les années 1970, l'attention a été portée sur l'évaluation de critères plus qualitatifs tels que le *sourcing*, les vecteurs d'expansion de la compétitivité intégrant la tension « efficacité – efficience ».

Aujourd'hui, la mesure du niveau de compétitivité s'effectue notamment sur la base des principaux indicateurs suivants dont il faut analyser la progression dans la durée : le taux pénétration des marchés, le taux de rentabilité, le taux de marge, le taux de rendement des capitaux, le taux d'autofinancement, le positionnement concurrentiel évalué par le rapport prix/produits, le rapport qualité / fonctionnalités / prix, le taux d'appartenance et de fidélisation à la marque, le taux de satisfaction des clients, le niveau de recherche / développement / innovation. Par ailleurs, qu'elle soit fondée sur les prix ou qu'elle soit structurelle, la compétitivité se reflète à travers l'évolution des parts de marché. On considérera qu'une organisation est compétitive à partir du moment où sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du secteur.

### **La « compétitivité-prix »**

La compétitivité prix est la capacité à conquérir des parts de marché en raison d'un niveau de prix inférieur à celui des compétiteurs. Cette démarche de compétitivité, focalisée

---

la compétitivité, De Boeck, Bruxelles, 1997.

<sup>138</sup> H. Spitezki, *La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*. Economica, Paris, 1995.

<sup>139</sup> O. Meier, *Diagnostic stratégique - Evaluer la compétitivité de l'entreprise*, Dunod, Paris, 1995.

principalement sur les prix, est de l'ordre du court terme et possède pour objectif de réduire les prix de vente grâce à la diminution des coûts de revient. L'effet se traduit soit par une augmentation des volumes vendus, au détriment des concurrents qui ne peuvent proposer cette baisse de prix, soit par la captation d'une nouvelle clientèle jusque-là non intéressée par les produits et/ou services ne répondant pas aux critères coûts/caractéristiques recherchés et par l'organisation des processus autour d'un impératif de rentabilité financière.

### **La compétitivité hors prix ou structurelle**

Elle repose sur la faculté à conquérir des parts de marché indépendamment du niveau de prix, grâce à des capacités d'innovation, à son image de marque, ainsi qu'à l'amélioration de sa productivité. Ce type de compétitivité est structurel car il s'inscrit dans la stratégie à moyen et long terme. Elle nécessite de l'adaptabilité et de la créativité dans le mode de fonctionnement. La compétitivité structurelle est intégrée dans le système de management au travers du développement du niveau de compétitivité sur des éléments tels que la capacité d'investissement, les infrastructures de production, la chaîne logistique, etc.

### **La compétitivité et la productivité**

La compétitivité est souvent associée à la productivité (le rapport entre le volume la production et ses facteurs constitutifs - travail et capital). Les objectifs poursuivis au travers des gains de productivité sont la réduction des coûts pour diminuer les coûts de revient, l'amélioration des capacités de production par la robotisation et la mécanisation ou par la sous-traitance, et la qualification des collaborateurs *via* la gestion de compétences. Les gains de productivité offrent une latitude aux dirigeants en permettant de mettre oeuvre une gestion du personnel attractive, en rémunérant les actionnaires et/ou en offrant une sécurité aux prêteurs, donc en attirant des capitaux, en dégagant des marges d'autofinancement.

## **Richard P. Rumelt<sup>140</sup>, Birger Wernerfelt<sup>141</sup>, Jay B. Barney<sup>142</sup> 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'agit de développer cet ensemble de ressources en maintenant la nature de leur hétérogénéité et leur enracinement organisationnel 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-dessous : des ressources non aisément imitables ni substituables – cf. l'acronyme VRIN – *valuable, rare, inimitable, non-substituable*) et de veiller à leur maintien et à leur développement. L'organisation n'est plus considérée comme un portefeuille d'activités contribuant à la

---

<sup>140</sup> 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

<sup>141</sup> B. Wernerfelt, « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, 1984, pp.171-180

<sup>142</sup> J. B. Barney, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp.99-120

production de « produits & services / marchés », mais comme un portefeuille de ressources. Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences organisationnelles, l'avantage concurrentiel existant au regard du potentiel 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'importance accordée à un apprentissage issu de la combinaison de plusieurs ressources venant relier la perspective organisationnelle de la stratégie à la question de l'apprentissage organisationnel.

### **Focus sur le modèle de A. Rangone (quant à l'application de l'approche en RBV aux PME)<sup>143</sup>**

A. Rangone propose d'identifier les ressources susceptibles de conduire à de meilleures performances dans les PME. Il s'agit principalement d'évaluer la supériorité concurrentielle au regard de l'adéquation des moyens matériels et immatériels avec l'activité et des risques d'imitation et de substitution. Il identifie trois capacités nécessaires à l'obtention de meilleures performances : la capacité d'innovation, la capacité de production et la capacité de gestion commerciale, capacités relatives à la dotation en ressources critiques au regard des références mentionnées ci-dessus. Il met en avant plusieurs ressources critiques : les ressources financières générées en interne, les atouts physiques, les ressources humaines, les ressources organisationnelles comprenant les réseaux relationnels, les aptitudes, le savoir-faire, la marque et la réputation. Pour établir le lien entre les capacités de référence et les ressources opérationnelles critiques, il faut définir les éléments clés de performance au regard des facteurs clés de succès du secteur. Trois catégories de performances sont ainsi distinguées : les performances de production (qui portent sur la qualité, la fiabilité, le coût), les performances en matière d'innovation sur les plans technologique ou managérial (relatives à l'amélioration des coûts et/ou au délai de lancement) et les performances *marketing* qui concernent la communication autour de la marque, la notoriété, la fidélité des clients. L'analyse stratégique proposée implique ainsi cinq étapes majeures : la définition des intentions stratégiques et des performances, l'identification des ressources ayant une influence sur les éléments clés de performances, la valeur stratégique des ressources, c'est-à-dire leur aptitude à créer et à maintenir des performances supérieures à la moyenne, l'appréciation de la cohérence stratégique des ressources dans la réalisation de l'intention stratégique, et enfin de générer des options stratégiques.

### **Focus sur le « Modèle Delta »**

Le « Modèle Delta » est un cadre d'analyse stratégique développé par Dean Wilde, avec d'autres membres de Dean & Company, et Arnaldo Hax de MIT/Sloan School of

---

<sup>143</sup> A. Rangone, « A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises », *Small Business Economics*, vol. 12, n° 3, pp. 233-248.

Management<sup>144</sup>. Il vise à aider des dirigeants dans l'articulation et la mise en oeuvre de stratégies efficaces.

Le « Modèle Delta » intègre les logiques de l'avantage concurrentiel / chaîne de valeur de M. E. Porter compte-tenu des apports de la RBV et les complète par les perspectives des « organisations étendues » en offrant des « solutions globales » aux clients.

Les éléments du « Modèle Delta » sont les suivants :

- Triangle stratégique, expression employée pour définir des positions stratégiques qui reflètent de nouvelles sources de rentabilité avec trois options stratégiques - le meilleur produit, les solutions client, et le verrouillage du marché ;
- Alignement de ces options stratégiques avec les activités afin de fournir de la congruence entre l'orientation stratégique et sa mise en oeuvre. Trois processus fondamentaux sont toujours présents comme dans les autres principales logiques stratégiques : efficacité opérationnelle, ciblage client, et innovation ;
- Processus adaptatifs : les processus les plus importants doivent être alignés avec la stratégie choisie. De cette façon, des progrès peuvent être accomplis en conformité avec l'agenda stratégique fixé. Le Modèle Delta identifie les processus principaux de l'activité et met l'accent sur la façon dont ils doivent fonctionner afin d'atteindre les positions stratégiques définies capables également de répondre aux enjeux d'un environnement incertain ;
- Métrique : la métrique financière fournissant un vue globale doit être complétée par des métriques plus fines.

Ces auteurs pensent qu'une organisation se doit à ses clients. Ils sont la cible finale de toutes les activités. Il s'agit donc de servir le client d'une manière distinctive pour atteindre une meilleure performance. Mener une activité signifie attirer, satisfaire, et retenir le client.

La connectivité de l'« organisation étendue » en réseau offre des occasions de créer des positions concurrentielles basées les relations. Une activité peut construire des liens solides, de profondes connaissances et une relation étroite que ces auteurs appellent l'« Intimité Client » (*Customer Bonding*). Ces liens peuvent être directement formés avec les clients. Ils peuvent également être formés indirectement par des partenaires auxquels le client souhaite accéder. Les deux sont des sources de marge et de durabilité. Les liens représentent des investissements faits par des clients et des partenaires dans et autour du produit commercialisé.

Avec le « Modèle Delta », on s'éloigne à la fois des matrices aux nombres d'*items* réduits et à une analyse stratéliste de type statique. Mais on reste ici toutefois dans une perspective stratéliste qui fait de l'analyse la stratégie.

## **La notion de cœur de compétence et d'intention stratégique (*strategic***

---

<sup>144</sup> D. L. Wilde & A. C. Hax, *The Delta Project*, Palgrave, New York, 2001  
Yvon PESQUEUX

## **intent) de Coimbatore K. Prahalad & Gary Hamel<sup>145</sup>**

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 le fait 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.

C'est à ce titre que cette conception marque le basculement d'une approche stratégiste vers une approche en *strategizing*.

## **Les « capacités dynamiques » (*dynamic capabilities*) de David J. Teece & Gary Pisano & Amy Shuen<sup>146</sup>**

La principale différence entre cette approche et celle de la théorie de la ressource est que l'approche en « capacités dynamiques » se focalise plus sur la survie et la pérennité que sur l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Il s'agit aussi d'une entrée dans le *strategizing*. Une « capacité dynamique » est la capacité organisationnelle à reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution voire à créer l'évolution de cet environnement. La notion s'inspire de celle de compétence-clé que l'on trouve chez C. K. Prahalad & G. Hamel<sup>147</sup> comme chez I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>148</sup>. Elle se différencie de la capacité opérationnelle qui concerne les opérations courantes de l'organisation. On y trouve une référence à la notion de « routine organisationnelle » de R. R. Nelson & S. G. Winter<sup>149</sup>. L'approche se confronte à deux questions : comment les dirigeants d'une organisation connaissant des succès

---

<sup>145</sup> C. K. Prahalad & G. Hamel, « The Core Competences of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai 1990 – G. Hamel & C. K. Prahalad, « Competing for the Future », *Harvard Business Review*, juillet-août 1994

<sup>146</sup> D. J. Teece & G. Pisano & A. Shuen, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533

<sup>147</sup> C. K. Prahalad & G. Hamel, « The Core Competences of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai 1990

<sup>148</sup> I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995

<sup>149</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap, New York, 1982  
Yvon PESQUEUX

peuvent-ils modifier leur modèle mental afin de s'adapter à un changement radical qui sort des catégories du succès obtenu ? Comment les organisations peuvent-elles maintenir leurs capacités tout en assurant leur pérennité ? Il y est question de dépasser 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 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.

Pour ce qui est de leur validation empirique, D. J. Teece propose la séquence suivante : Identifier les opportunités (*Sensing*) – Saisir les opportunités (*Seizing*) - Reconfigurer (*transforming*)<sup>150</sup>.

### **Focus sur H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, *Strategy Safari - A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, FT Prentice Hall, New York, 2002**

En empruntant la métaphore de la fable d'hindoustan « Les aveugles et l'éléphant », ces auteurs vont mettre en avant que les différents courants de la stratégie n'expliquent chacun qu'une partie du processus du management stratégique.

Au-delà du rapport « moyens – fins », ils ajoutent les éléments de cinématique suivants :

- La « stratégie en avant et en arrière » afin de compléter la définition de la « stratégie projetée » qui conçoit la stratégie comme un plan orienté vers le futur, par rapport à celle de « stratégie réalisée » qui consiste à partir de l'expérience du passé afin de formuler un modèle de réalisation (les organisations sont dépendantes des modèles de leur passé – cf. la dépendance de sentier) ;
- La « stratégie délibérée et émergente » qui est un *mix* entre une stratégie projetée et ce qui est réalisé, même si ce n'était pas prévu ;
- La « stratégie au-dessus et au-dessous » car la stratégie se définit par son contenu stratégique, mais aussi par le regard que porte le stratège (la latitude du dirigeant) ;
- La « stratégie en tant stratagème » c'est à dire comme manœuvre destinée à tromper son concurrent ou adversaire.

Les auteurs s'interrogent sur le fait de savoir :

- Qui est le véritable architecte de la stratégie ?
- Comment doit être formulée une stratégie (cf. les écoles normatives des approches « stratégestes ») ?
- Comment se forment elles ?
- Où celle-ci naît elle au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure le processus stratégique est-il réellement voulu et conscient ?
- La coupure entre formulation et réalisation est - elle vraiment sacro-sainte ?

Les dix écoles dont vont parler les auteurs se répartissent en trois groupes :

---

<sup>150</sup> D. J. Teece, « Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, December 2007, pp. 1319-1350  
Yvon PESQUEUX

- Le premier comprend les écoles essentiellement normatives telles que les écoles de la conception, de la planification et du positionnement. Elles insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que sur la façon dont elles se constituent effectivement ;
- Le deuxième s'intéresse plus à la description des processus d'élaboration de la stratégie (école entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle) ;
- Le troisième groupe est constitué par l'école de la configuration qui essaie de les combiner.

### **L'école de la conception (*l'élaboration de la stratégie comme processus de conception*)**

Les deux références d'origine sont : *Leadership in Administration* de P. K. Selznick<sup>151</sup> et *Strategy and Structure* de A. D. Chandler<sup>152</sup>. Mais son véritable élan est dû à la *Harvard Business School* (cf. le traité de politique générale de E. P. Learned & C. R. Christensen & K. R. Andrews & W. D. Guth qui suggèrent que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes. L'analyse SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) propose un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique débouchant sur la détermination des facteurs clés de succès d'une activité (FCS). L'organisation doit connaître les FCS de son marché, les hiérarchiser, repérer les plus importants et ceux qui sont le moins bien contrôlés par les concurrents. Pour chaque FCS, elle doit posséder des compétences spécifiques et effectuer des investissements. Il est parfois nécessaire de concilier des FCS qui apparaissent contradictoires et qui évoluent dans le temps. Cette approche a dominé la réflexion stratégique jusque dans les années 1970, et certains prétendent que c'est encore le cas aujourd'hui, à cause de son influence implicite sur la plupart des méthodes d'apprentissage.

L'une des critiques adressées à cette école repose sur le fait que la pensée consciente joue un rôle moteur et sépare la phase de l'élaboration de la stratégie de celle de sa mise en œuvre (une approche de type « stratégeste »). De ce fait, elle nie des aspects de l'élaboration de la stratégie comme développement incrémental, la stratégie émergente, l'influence de la structure existante sur la stratégie et la participation des agents organisationnels.

L'école de la conception adhère à la thèse d'A. D. Chandler qui consiste à déterminer la structure à partir de la stratégie. Et pourtant, quelle organisation peut aisément changer de structure en changeant de stratégie ?

### **L'école de la planification (*l'élaboration de la stratégie comme processus formel*)**

L'école de la planification se développe parallèlement à la précédente. Le livre de référence est *Corporate Strategy* d'H. I. Ansoff<sup>153</sup>. Cette approche a eu une influence considérable dans les années 1970. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école de conception en décomposant l'élaboration de la stratégie en étapes distinctes sur la base d'une formalisation plus rigoureuse. Cette approche se démarque de la précédente en

---

<sup>151</sup> P. K. Selznick, *Leadership in Administration*, Row & Peterson and Co., Evanston, Illinois, 1957

<sup>152</sup> A. D. Chandler, *Strategy and Structure : Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, 1962

<sup>153</sup> H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965

introduisant, dans l'élaboration stratégique, des planificateurs qui, de fait, se substituent aux dirigeants dans la phase de conception.

La planification stratégique a été discutée dans les années 1980 dans le conflit entre « planificateurs bureaucrates » et direction qui se trouvait parfois court-circuitée, ainsi que par les cadres intermédiaires soumis à des contrôles centralisés.

La critique de cette école porte sur l'illusion de vouloir recréer la figure de l'entrepreneur dans l'élaboration de la stratégie. Des procédures formelles ne permettent pas de prédire des discontinuités, d'informer une hiérarchie sur les signes avant-coureurs, ou de créer des nouvelles stratégies (cf. la dépendance de sentier).

### **L'école du positionnement (*l'élaboration de la stratégie comme processus analytique*)**

Cette troisième école normative a dominé dans les années 1980. C'est M. Porter qui lui a donné son élan, parmi d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (cf. la matrice du *Boston Consulting Group* et le *Projet Profit Impact of Market Strategies* de *General Electric*). A la différence des écoles précédentes qui admettaient que le nombre de stratégies pouvait être illimité, l'école du positionnement prétend qu'il n'existe que quelques stratégies clés assimilables à des positions de marché. Elle conserve l'idée que la stratégie précède la structure, la structure du secteur d'activité orientant la position stratégique qui, à son tour, dicte la structure.

L'école du positionnement s'est constituée en trois vagues successives :

- La première vague correspond aux préceptes militaires en conformité avec les écrits de Sun-Tzu (*L'art de la guerre*, publié 400 avant J.-C. et qui insiste sur l'importance des renseignements sur l'ennemi et sur celle du lieu de bataille, l'avantage au premier arrivé...) et ceux de C. von Clausewitz (1780-1831) qui met en avant les stratégies d'attaque, de défense, de manœuvre et qui, comme dans l'école du positionnement, réduit la stratégie à un certain nombre de positions génériques choisies par le biais d'une analyse formelle des situations ;
- La deuxième vague se caractérise par l'arrivée des consultants avec la mise en exergue de la recherche de parts de marché. Ainsi, la matrice d'analyse « croissance - part de marché » du *BCG* reprend les deux catégories principales du modèle classique de l'école de la conception (environnement extérieur et capacités internes) et choisit une dimension clé pour chacune d'elles (croissance et part de marché relative). La nécessité d'un portefeuille d'activités équilibré devient majeure pour capitaliser sur les opportunités de croissance. Les produits « vache à lait » à forte marge permettent de dégager les liquidités nécessaires au financement des produits « vedette » qui deviendront à leur tour des produits « vache à lait ». Les « poids morts » doivent être supprimés et les « dilemmes » transformés en produits « vedette » à l'aide de fonds supplémentaires. Le *BCG* a également préconisé de mettre à profit l'expérience à partir des acquis de la courbe d'expérience ;
- La troisième vague a démarré dans les années 1980 avec le modèle des cinq forces de M. Porter (pression des fournisseurs, pressions des clients, produits de substitution, barrières à l'entrée & menace de nouveaux entrants et rivalité entre concurrents). Une organisation ne peut posséder que deux grands types d'avantages concurrentiels : la domination par les coûts ou la différenciation. M. Porter introduit le concept de chaîne

de valeur pour analyser les coûts et la contribution de chaque fonction au produit ou au service créé pour le client. Il distingue les fonctions opérationnelles des « fonctions support » (cf. les achats, la recherche et développement, la GRH, la finance et le contrôle de gestion, l'infrastructure et les systèmes). Il s'agit de repérer les activités source d'économie ou de différenciation sachant qu'elles peuvent s'étendre aux liens avec les partenaires en amont et en aval ;

La critique de l'école du positionnement reprend les critiques précédentes, c'est-à-dire la séparation de la pensée et de l'action et l'illusion que l'analyse des données quantitatives permettrait d'aboutir à une synthèse acceptable. De plus, en mettant l'accent sur la dimension économique, elle néglige celle du politique. Sa conception du contexte est plutôt en cohérence avec les grandes organisations parvenues à maturité. Elle ne dit pas rien des stratégies ayant pour objet de fragmenter un secteur déjà consolidé. L'analyse et le calcul pour déterminer des positions génériques ne laissent pas de place à l'apprentissage, à la créativité ni à l'engagement personnel. La détermination de position ne permet pas de considérer la stratégie comme une perspective singulière.

### **L'école entrepreneuriale (*l'élaboration de la stratégie comme processus visionnaire*)**

D'autres conceptions sont apparues en centrant le processus stratégique sur la vision du dirigeant, enfouie dans les mystères de son intuition. Les stratégies ne sont plus, des plans ou des positionnements précis, mais des visions, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores. Cette perspective s'applique à en fait à des *start-up*, à des acteurs positionnés sur des marchés de niche, ou à des sociétés en cours de redressement. La limite en est que l'élaboration stratégique est indissociable de la personnalité de l'entrepreneur.

### **L'école cognitive (*l'élaboration de la stratégie comme processus mental*)**

L'école cognitive s'intéresse à ce qui se passe dans la tête du stratège. Cette approche s'inspire des travaux d'H. Simon<sup>154</sup> et de J. G. March<sup>155</sup> qui ont vulgarisé l'idée que le décideur avait une rationalité limitée. A. Tversky & D. Kahneman<sup>156</sup> et S. Makridakis<sup>157</sup> en 1990 ont emboîté le pas en menant des recherches sur « les partis pris » liés à nos tendances (préférer l'information récente à l'information plus ancienne, voir des relations de cause à effet entre des variables qui n'ont pas forcément de correspondance, avoir des illusions, des convictions sans fondement ou des préjugés). I. M. Duhaime & C. R. Schwenk<sup>158</sup> ont étudié l'impact des mécanismes d'analogie, de métaphore ou d'autres distorsions sur les prises de décision. La connaissance des processus mentaux alerte sur le risque que les plans stratégiques ne soient pas toujours cohérents car le stratège risque

---

<sup>154</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior : a Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Mac Millan, New York, 1947 - *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1977

<sup>155</sup> R.M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, New York, 1963

<sup>156</sup> A. Tversky & D. Kahneman, « Advances in Prospect Theory : Cumulative Representation of Uncertainty », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 5, 1992, pp. 297-323

<sup>157</sup> S. Makridakis, *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*, The Free Press, New-York, 1990

<sup>158</sup> I. M. Duhaime & C. R. Schwenk, « Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making », *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 2, 1985, pp. 287-295. <https://doi.org/10.2307/257970>

de s'enfermer sur l'« analogie » (qui reproduit des situations qui ont fonctionné, mais qui ne sont plus adaptées) avec l'« illusion de la maîtrise », l'« escalade dans l'engagement » comme durant la guerre au Vietnam, le fait d'« agir sur le constat d'un seul résultat ».

Cette école propose une vision moins déterministe que l'école du positionnement et plus personnalisée que l'école de la planification, mais sa contribution se heurte à la compréhension de la façon dont les concepts se forment dans la tête du stratège.

### **L'école de l'apprentissage (*l'élaboration de la stratégie comme processus émergent*)**

L'école de l'apprentissage critique de la séparation entre formulation et réalisation et ouvre le champ à la perspective du *strategizing*. Elle se fonde sur l'article de C. Lindblom<sup>159</sup> sur « la science de la débrouillardise » et aux premiers travaux sur l'incrémentalisme de J. B. Quinn<sup>160</sup>. Les stratégies se dégagent au fur et à mesure que les agents organisationnels, agissant parfois individuellement, mais le plus souvent collectivement, assimilent progressivement les données de la situation, en même temps que les moyens dont dispose leur organisation pour les traiter. Finalement, ils tombent d'accord sur un plan d'action qui fonctionne.

Le management stratégique devient un processus d'apprentissage collectif visant à développer et à exploiter les compétences clés (cf. C. K. Prahalad & G. Hamel<sup>161</sup>). Pour eux, les racines de l'avantage concurrentiel sont dans les compétences clés qui fournissent un accès potentiel à une grande variété de marchés. C. K. Hamel & G. Prahalad, ont défini deux autres concepts : le « dessein stratégique » et celui de « tension » et de « levier ». Le « dessein stratégique » permet de focaliser les ressources sur un objectif qui doit être simple à comprendre et pouvant être représenté par une métaphore. La « tension » est la distorsion entre les ressources et les aspirations. L'« effet de levier » permet de valoriser les ressources de différentes façons : en les concentrant sur un point stratégique, en les accumulant plus efficacement en tirant du savoir de leur expérience ou empruntant des ressources à d'autres organisations, en complétant chaque type de ressource en y incorporant plus de valeur, en les conservant aussi longtemps que possible et / ou en les récupérant rapidement du marché.

### **L'école du pouvoir (*l'élaboration de la stratégie comme processus de négociation*)**

C'est un courant peu développé (quelques publications dans les années 1970 – cf. I. C. Mac-Millan<sup>162</sup>, J. M. Sarrazin<sup>163</sup> sur l'aspect politique de la planification, A. Pettigrew<sup>164</sup>

---

<sup>159</sup> C. Lindblom, « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol. 19, n° 2, 1959, pp. 79 - 88

<sup>160</sup> J. B. Quinn, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980

<sup>161</sup> C. K. Prahalad & G. Hamel, « The Core Competences of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai 1990 – G. Hamel & C. K. Prahalad, « Competing for the Future », *Harvard Business Review*, juillet-août 1994

<sup>162</sup> I. C. Mac-Millan, *Strategy Formation : Political Concepts*, West, New York, 1978

<sup>163</sup> J. M. Sarrazin, *Strategic Control: A Normative Theory of Corporate Development Under Ambiguous Circumstances*, unpublished Ph.D. dissertation, The University of Texas, Austin, Texas, 1978

<sup>164</sup> A. Pettigrew, *The Awakening Giant : Continuity & Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell, Oxford, 1985 – A. Pettigrew, *The Management of Strategic Change*, Blackwell, Oxford, 1987 – A. Pettigrew, *Competitiveness & Management Process*, Blackwell, 1988

et J. L. Bower & Y. L. Doz<sup>165</sup> sur la formulation de la stratégie comme processus politique). Cette école axe l'élaboration de la stratégie sur le pouvoir compris dans deux sens différents. Le micro-pouvoir, à vocation interne, considère que le développement de stratégies au sein d'une organisation est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les agents organisationnels. Le macro-pouvoir, à vocation externe, perçoit l'organisation comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances et autres formes de réseaux (*joint-ventures*, etc.) pour négocier des stratégies dites « collectives » allant dans le sens de son intérêt.

L. G. Bolman & T. E. Deal<sup>166</sup> avancent que « *les organisations sont des coalitions entre divers individus et groupes d'intérêt. Entre les membres d'une coalition, il existe des différents durables concernant les croyances, les valeurs, l'information, les intérêts et la perception de la réalité. Les décisions les plus importantes impliquent l'allocation de ressources rares. La rareté des ressources et la permanence des différents donnent au conflit le rôle essentiel dans la dynamique organisationnelle et font que le pouvoir est la ressource principale et que les objectifs et les décisions émergent du marchandage, de la négociation et de l'intrigue entre les différents partis concernés* ».

L'élaboration de la stratégie est l'affaire d'une équipe et non d'un seul homme. La stratégie dominante sera celle des groupes les plus puissants et tend à définir la stratégie comme un processus émergent plutôt que délibéré et à revêtir la forme de positions plutôt que celle de perspectives.

D'autres travaux de politologues (G. Majone & A. Wildavsky<sup>167</sup>, M. Lipsky<sup>168</sup>) concernent le « glissement stratégique » et la « dérive politique ». Le « glissement » signifie que les intentions sont plus ou moins déformées avec le temps conduisant à des stratégies partiellement réalisées. La « dérive » signifie « *qu'à mesure que le temps passe, une série d'accommodements plus ou moins raisonnables se cumulent en des changements qui altèrent les intentions* ». C'est la dérive de stratégies partiellement émergentes.

Dans l'analyse en macro pouvoir, on estime que l'organisation assure sa bonne santé en contrôlant ou en coopérant avec d'autres, par le moyen de manœuvres stratégiques aussi bien que de stratégies collectives comportant diverses sortes de réseaux et d'alliances.

L'analyse des parties prenantes représente une tentative de traiter les forces politiques selon une approche rationnelle. E. R. Freeman<sup>169</sup> propose un modèle de « processus de formulation de la stratégie des parties prenantes » avec trois étapes : l'analyse du

---

<sup>165</sup> J. L. Bower & Y. L. Doz, « Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning », in D. E. Schendel & C. W. Hofer (Eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Company, Boston, 1979.

<sup>166</sup> L. G. Bolman & T. E. Deal, *The Jossey-Bass business & management series and The Jossey-Bass higher and adult education series. Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (2nd ed.)*, Jossey-Bass, New York, 1977

<sup>167</sup> G. Majone & A. Wildavsky, « Implementation as Evolution », in H. Freeman (Ed), *Policy Studies Review Annual*, Sage, Beverly Hills, pp. 103-117.

<sup>168</sup> M. Lipsky, « Standing the Study of Public Policy Implementation on its Head », in W. D. Burnham & M. W. Weinberg (Eds.), *American Politics and Public Policy*, Massachusetts Institute of Technology Press, pp. 391-402

<sup>169</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

comportement de la partie prenante (avec au moins trois sortes de comportement : le comportement actuel du groupe, le potentiel coopératif qui permettrait à l'organisation d'atteindre son objectif à l'avenir et la menace compétitive qui pourrait l'empêcher d'atteindre son objectif), le fait de bâtir une explication logique du comportement de la partie prenante et l'analyse de coalitions possibles entre parties prenantes. E. R. Freeman indique quatre stratégies types pouvant résulter de ce processus de formulation : stratégie offensive (chercher à peser sur les objectifs de la partie prenante), défensive (rattacher à d'autres que la partie prenante voit plus favorablement), camper sur ses positions ou changer de règles.

L'école du pouvoir a contribué au management stratégique avec des notions telles que celle de « coalition », de « jeux politiques » et de « stratégies collectives ».

### **L'école culturelle (*l'élaboration de la stratégie comme processus collectif*)**

La culture est devenue une préoccupation après que l'on ait réalisé l'impact du management japonais dans les années 1980. Avant, ce sont les écrits des auteurs de l'école suédoise comme E. Rhenman<sup>170</sup> et R. Normann<sup>171</sup> qui ont mis en avant l'importance de la culture sur le développement organisationnel. La culture offre une interprétation du monde, avec les activités et les rites qui la reflètent. Les interprétations sont partagées collectivement dans un processus social. Les activités peuvent être individuelles mais leur signification est collective. La culture organisationnelle est une connaissance collective de croyances partagées, d'habitudes, de traditions. Pour A. Pettigrew<sup>172</sup>, la culture organisationnelle est un « tissu social expressif ». La force d'une culture se caractérise par le fait qu'elle échappe à la conscience. L'idéologie fait partie de la culture organisationnelles avec un ensemble de convictions fortes et partagées avec passion. On parle d'idéologie pour *Mc Donald* quant à l'efficacité, le service et la propreté.

Une autre façon de s'interroger sur la culture est d'observer les ressources liées à l'organisation. C'est B. Wernerfelt<sup>173</sup> qui a développé la « théorie des ressources » : en proposant des produits/services uniques, les organisations se singularisent en développant leurs ressources propres. A la différence C. K. Prahalad & G. Hamel qui intègrent la gestion dynamique des ressources dans le processus d'apprentissage stratégique, B. Wernerfelt le considère comme faisant partie de l'évolution de l'organisation et donc de sa culture. Pour J. Barney<sup>174</sup>, l'organisation est un faisceau de ressources (de capital physique, de capital humain, de ressource de capital organisationnel) tangibles et intangibles. C'est un réseau d'interprétation partagée. Il énumère quatre critères permettant de reconnaître les ressources stratégiques : évaluabilité, rareté, inimitabilité, substitutabilité.

---

<sup>170</sup> E. Rhenman, *Organizational Theory for Long Range Planning* – 1973 John Wiley & Sons Ltd, 1973, ASIN: B01F820888

<sup>171</sup> R. Normann, *Management for Growth*, John Wiley & Sons, 1977, ISBN-10: 0471995134, ISBN-13: 978-0471995135

<sup>172</sup> A. Pettigrew, *The Awakening Giant : Continuity & Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell, Oxford, 1985

<sup>173</sup> B. Wernerfelt, *op. cit.*

<sup>174</sup> J. Barney, *op. cit.*

Avec cette école, l'élaboration stratégique devient la gestion d'un savoir collectif. Elle décourage le changement car les ressources sont enracinées dans la culture.

### **L'école environnementale (*l'élaboration de la stratégie comme processus de réaction*)**

L'école environnementale considère l'environnement comme étant la référence majeure. Elle englobe la « théorie de la contingence », l'« écologie des populations » et les « théoriciens des institutions ».

La théorie de la contingence décrit les rapports entre les spécificités de l'environnement et certaines dimensions de l'organisation. A la différence des théories classiques du management, il existerait plusieurs façons de gérer en fonction de la taille, du métier et des techniques. H. Mintzberg propose quatre états principaux de l'environnement : la stabilité, la complexité, la diversité du marché et l'hostilité.

M. T. Hannan & J. Freeman<sup>175</sup> considèrent que les adaptations progressives restent des changements superficiels car la structure de base est stable. Ils utilisent le modèle écologique « variation – sélection – conservation » pour aller au-delà. Une nouvelle organisation introduit une variation au sein d'une population existante. L'innovation, lui confère un avantage, mais sa survie dépend de sa capacité à se procurer les ressources adéquates dans un environnement où elles sont limitées. Les organisations les plus fortes survivent mais, à la différence à l'idée défendue par M. Porter, ce n'est pas parce qu'elles ont su développer un avantage concurrentiel, mais parce qu'elles ont acquis les compétences exigées par l'environnement. C'est l'environnement qui décide de leur niveau de d'aptitude et de leur sélection. Cette conception a fait l'objet de nombreuses critiques notamment celles qui consistent à considérer que les organisations ne sont pas des êtres vivants et qu'elles sont capables de s'adapter à l'environnement qui est bien souvent réceptif aux changements qu'on lui propose.

La « théorie des institutions » traite des pressions que subit une organisation dans son secteur. Elle considère l'environnement comme recelant deux types de ressources : les ressources de nature économique (l'argent, la terre, les équipements) et les ressources symboliques (la notoriété, le prestige, etc.). La stratégie consiste à trouver le moyen de convertir les unes vers les autres. Les organisations développent des normes et doivent acquérir progressivement les pratiques associées. La « théorie des institutions » utilise le terme d'isomorphisme institutionnel pour décrire cette convergence résultant de l'imitation. Elle en distingue trois types : l'isomorphisme coercitif désigne la pression exercée par les normes et la réglementation, l'isomorphisme mimétique qui est l'imitation des pratiques des concurrents qui réussissent, d'où la popularité du *benchmarking* et l'isomorphisme normatif qui résulte de l'influence prédominante de l'expertise.

C. Oliver<sup>176</sup> critique la théorie institutionnelle, en considérant que les organisations ne sont pas passives à la pression institutionnelle, mais développent des réponses stratégiques : acquiescement, compromis, évitement, défi, manipulation.

---

<sup>175</sup> M. T. Hannan & J. Freeman, « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, n° 82, 1977, pp. 929-64

<sup>176</sup> C. Oliver. « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, vol. 13, n° 4, 1992, pp. 563-588

### **L'école de la configuration (*l'élaboration de la stratégie comme processus de transformation*)**

Cette école comporte deux courants. Le premier, plus universitaire et descriptif, perçoit l'organisation comme une configuration dont les différentes dimensions constituent des « états » et c'est une manière d'intégrer les concepts des autres écoles, ceux-ci ayant une place dans chaque type de configuration en fonction du cycle de vie de l'organisation. Le second, celui de l'école entrepreneuriale propose des configurations plus dynamiques comme avec la *start-up*. Toutefois, s'il est possible de décrire les organisations par des états, le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre. Ceci explique que l'on ait vu se développer une littérature plus normative s'adressant à des praticiens et promues par les consultants. Ces deux types de littérature et de pratique, pourtant différents, sont complémentaires et appartiennent à la même école.

L'étude de la configuration a débuté dans les années 1970 à l'université de McGill où P. Khandwalla<sup>177</sup> avait mis en avant que l'efficacité résultait non pas tant de la mise en œuvre de tel attribut particulier de la stratégie comme la décentralisation, mais de corrélations entre des attributs (par exemple, une certaine forme de planification avec une certaine forme de structure et de commandement). Dès lors, un vaste programme de recherche a été lancé pour retracer les stratégies sur de longues périodes. On y a observé différents stades : un stade de développement, de stabilité, d'adaptation, de lutte et de révolution. La révolution implique une transformation rapide de nombreuses caractéristiques en même temps. Ces études ont également observé la façon dont ces stades se succèdent avec le temps avec les bons périodiques fréquents dans les organisations traditionnelles (de longues périodes de stabilité séparées par des périodes de révolution), les oscillations glissantes entre des périodes de convergence adaptative, de stabilité et les stades de lutte divergente, les cycles de vie lorsqu'à des stades de développement succède un stade de stabilité et le progrès régulier dans le cadre d'une adaptation plus ou moins continue.

Parmi les auteurs de la configuration, on retiendra la contribution de la thèse de D. Miller<sup>178</sup> qui définit des typologies à partir d'un vaste échantillon d'entreprises. Par exemple, il a constaté l'existence de dix archétypes dans l'élaboration de la stratégie dont quatre d'échecs et six de réussite. Cela signifie que le changement affecte simultanément beaucoup d'éléments. Le changement révolutionnaire avancé par D. Miller est au centre de l'école de la configuration et en contradiction avec le changement incrémental de J. B. Quinn<sup>179</sup> et de l'école de l'apprentissage. Dans son ouvrage *The Icarus Paradox*, D.

---

<sup>177</sup> P. Khandwalla, « Environment and its Impact on the Organization », *International Studies of Management and Organization*, n° 2, 1972, pp. 297-313 – « Viable and Effective Organizational Designs of Firms », *Academy of Management Journal*, n° 16, 1973, Pp. 481-495 - *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1977.

<sup>178</sup> D. Miller, « Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance », *Academy of Management Journal*, n° 30, 1987, pp. 7-32 – « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, n° 29, 1983, pp. 770-791 – D. Miller & P. H. Friesen, « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », *The Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 4, 1980, pp. 591-614 – « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms », *Strategic Management Journal*, 1982, pp. 1-27 – « Strategy Making and Environment : The Third Link », *Strategic Management Journal*, n° 4, 1983, pp. 221-235.

<sup>179</sup> J. B. Quinn, *op. cit.*

Miller<sup>180</sup> avance que la configuration pourrait être l'essence de la stratégie car elle assure la cohérence entre les différentes caractéristiques de l'organisation en constituant des modèles. De même, il décrit les quatre « trajectoires de réussite ou d'échec » : la trajectoire ciblée, aventureuse, inventive et de découplage.

Une autre étude sur la configuration est celle de R. Miles & C. Snow<sup>181</sup> qui classe les comportements organisationnels en quatre grandes catégories, chacune en fonction d'une stratégie en rapport avec le marché, la technique, les structures et les processus : le défenseur (concerné par la stabilité ou « comment isoler une portion du marché afin de créer un domaine stable » ; pour contenir la concurrence, il se concentre sur la qualité ou la technique ou la pratique de prix bas), le prospecteur (qui recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés), l'analyseur (qui développe une approche moyenne entre celle du défenseur et du prospecteur ; il cherche à minimiser le risque et maximiser les chances de profit) et le réacteur qui, à la différence des trois autres, réagit à l'environnement (c'est une conduite d'échec qui apparaît lorsque l'une des trois autres a échoué ; elle est « résiduelle »).

Un autre corpus a été proposé par A. Pettigrew<sup>182</sup> qui a étudié la transformation d'ICI sur une longue période. Pour lui, le changement ne se produit pas par un processus incrémental, mais suivant des périodes de bouleversement total qui modifient à la fois l'idéologie, la structure et la stratégie. S'ensuivent des périodes de stabilisation ou de préparation à la prochaine rupture. Ces périodes de changement sont provoquées par des difficultés économiques. Le changement du pouvoir accompagne ces périodes. D. Hurst<sup>183</sup> décrit le changement au moyen d'un « écocycle » composé de huit périodes qui s'articulent en continu entre la crise et le renouveau. H. Mintzberg<sup>184</sup>, quant à lui, a identifié trois processus du changement, soit au niveau micro, soit au niveau macro : le changement planifié au moyen de procédures, de plan de qualité ou de formation, le changement dirigé qui est sous la responsabilité du dirigeant ou de son équipe et le changement évolutif qui est organique et ne dépend pas de procédures ou d'autorité hiérarchique.

### **Focus sur Robert A. Burgelman (2008)<sup>185</sup> et le « diamant stratégique »**

Il met en avant la métaphore du « diamant stratégique » par intégration de la perspective du positionnement et de la perspective de la ressource dans le but de construire une approche dynamique de la stratégie par interrelation entre la logique de la formulation et

---

<sup>180</sup> D. Miller, *The Icarus Paradox*, HarperBusiness, New York, 1990, ISBN 0-88730-453-2.

<sup>181</sup> R. Miles & C. Snow, « Organization: New Concepts of New Forms », *California Management Review*, Spring 1986, vol. 23, n° 3, pp. 62-73

<sup>182</sup> A. Pettigrew, *op. cit.*

<sup>183</sup> D. K. Hurst, *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business Review Press, collection « Management of Innovation and Change », 1995, ISBN-10 : 0875845827, ISBN-13 : 978-0875845821

<sup>184</sup> H. Mintzberg & F. Westley, « Cycles of Organizational Change », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, vol. 13, Winter, 1992, pp. 39-59, <http://www.jstor.org/stable/2486365>

<sup>185</sup> R. A. Burgelman, « Cutting the Strategy Diamond in High-Technology Ventures », *Stanford University Graduate School of Business Research Paper n° 1987*, 2008 - R. A. Burgelman & C. M. Christensen & S. C. Wheelwright, *Strategic Management of Technology and Innovation*, McGraw-Hill, Londres, 2008

celle de la mise en œuvre, le discours stratégique étant ce qui ouvre la conversation entre dirigeants et exécutants. Ceci vaut au regard de la compréhension de l'environnement stratégique. Les organisations disposent de ressources différentes pour influencer le secteur dans lequel elles opèrent au fur et à mesure qu'elles grandissent. Comprendre l'interaction entre ces deux dynamiques permet de fixer le contexte de la formulation de la stratégie et d'identifier les facteurs internes et externes avec lesquels il va falloir faire.

Les référents de l'analyse stratégique se sont donc modifiés en s'éloignant peu à peu des attendus de l'approche stratégeste. Par exemple, dans *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*, J.-C. Spender<sup>186</sup> soutient que la stratégie est également le fruit de l'imagination des dirigeants et pas uniquement le résultat d'un raisonnement logique. Il est arrivé à cette formalisation en comparant les techniques de planification stratégique qui se sont développées à partir de la Deuxième guerre mondiale et les cheminements moins rigides et beaucoup plus focalisés vers l'avenir, cheminements qui se sont développés à partir des années 1980 autour, entre autres, de la notion de *business model*. Il illustre la supériorité de cette manière de voir par l'étude de cas d'entreprises telles qu'*Apple*.

## **L'approche socio cognitive de Gerry Johnson<sup>187</sup>, Anne Huff et Paul Shrivastava**

L'approche sociocognitive de la stratégie prend en compte les interdépendances entre les agents organisationnels 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 sociocognitive de 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<sup>188</sup>.

P. Shrivastava<sup>189</sup> 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 -

---

<sup>186</sup> J. C. Spender, *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*, Oxford University Press, 2014

<sup>187</sup> 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

<sup>188</sup> A. Huff & M. Jenkins, *Mapping Strategic Knowledge*, Sage, 2002 - A. Huff & J. O. Huff, *When Firms Change Direction*, Oxford University Press, 2000

<sup>189</sup> P. Shrivastava, *Greening Business: Profiting the Corporation and the Environment*. Thomson Executive Press, Cincinnati, 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

nature » en dénonçant, à la lumière des crises, la tradition dominante d'ignorance de la nature en sciences de gestion.

### **L'approche contextualiste d'Andrew Pettigrew<sup>190</sup>**

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 et dans le contexte qui marque cette méthode particulièrement adaptée à l'étude des mutations car il s'agit d'examiner les processus, et les modifications. C'est une démarche qui s'inscrit dans une attitude constructiviste, remplaçant 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 du 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. A. Pettigrew a tracé les contours d'une approche méthodologique de nature à construire une étude de cas longitudinale.

### **Les approches post modernes de David Knights et Glenn Morgan<sup>191</sup>, David Barry et Michael Elmes<sup>192</sup>, Stephen Cummings<sup>193</sup>**

La logique commune à ces approches relève de ce qui est qualifié d'« » en sciences de gestion. D. Knights & G. Morgan s'appuient sur M. Foucault pour argumenter 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, ne peut

---

<sup>190</sup> A. Pettigrew, *The Awakening Giant : Continuity & Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell, Oxford, 1985 – A. Pettigrew, *The Management of Strategic Change*, Blackwell, Oxford, 1987 – A. Pettigrew, *Competitiveness & Management Process*, Blackwell, 1988

<sup>191</sup> D. Knights & G. Morgan, « Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity : a Critique », *Organization Studies*, vol. 12, n° 2, April 1991, pp. 252-273

<sup>192</sup> D. Barry & M. Elmes, « Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, April 1997

<sup>193</sup> S. Cummings, *Recreating Strategy*, Sage, London, 2002 - *Images of Strategy*, Blackwell, London, 2003 - *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, New York, 2010

donc être considéré 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 dans les organisations aujourd'hui.

D. Barry & M. Elmes considèrent le management stratégique comme une forme de fiction devant déboucher sur un discours crédible des stratégestes. La dimension performative du discours stratégique a donc quelque chose à voir avec des types de narration. Ils en mettent en exergue quatre : 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<sup>194</sup>) et la narration polyphonique (exemple : donner une représentation de la Direction comme chef d'orchestre - cf. D. M. Boje<sup>195</sup>), typologie construite au regard des chronotypes de M. Bakhtine<sup>196</sup>. 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<sup>197</sup> 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<sup>198</sup> 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 partir 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

---

<sup>194</sup> H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, New York, 1979

<sup>195</sup> D. M. Boje, « Living Story: From Wilda to Disney », in J. Clandinin (Ed.), *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a New Methodology*, Sage, London, 2007, pp. 330–354

<sup>196</sup> M. Bakhtine, *Esthétique et théorie du roman*, Gallimard, Paris, 1978

<sup>197</sup> W. L. Randall, *The Story we are – an Essay on Self Creation*, Toronto University Press, 2014

<sup>198</sup> S. Cummings & D. C. Wilson (Eds), *Images of Strategy*, Wiley-Blackwell, Londres, 2003

publié *The Oxford Handbook of Organization Theory*<sup>199</sup> 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 de gestion, 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 construction du savoir comme activité sociale d'ordre pratique.

A.-C. Martinet<sup>200</sup> aborde la question à partir de trois natures de situations stratégiques :

- La *strategic problem solving* pour laquelle le problème stratégique est clairement identifiable et où 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<sup>201</sup> 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 situe 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 ingénierique qui fait de la stratégie un champ de construction de méthodes.

## **La *Strategy as Practice* (SAP) de Richard Whittington<sup>202</sup>**

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 organisationnelles et sociales existantes. Il s'agit donc d'une autre perspective de la compréhension de la stratégie que celle qui se fonde sur les

---

<sup>199</sup> H. Tsoukas & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, 2003

<sup>200</sup> A.-C. Martinet (Ed.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris, 1990

<sup>201</sup> A.-C. Martinet, « L'évolution de la pensée stratégique », *Les Cahiers Français*, n° 275, pp. 3-7

<sup>202</sup> R. Whittington, *What is Strategy- and Does it Matter ?*, Thomson Learning, London, 2000

analyses en termes 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 – le *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 M. Foucault, M. de Certeau, A. Giddens, P. Bourdieu, H. Garfinkel, L. 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<sup>203</sup> 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 philosophique (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.

### **T. Ahrens & C. S. Chapman (2007) : « *Management Accounting as Practice* »<sup>204</sup>**

Ils ont commencé ce travail par une revue critique des autres courants théoriques qui se sont aussi intéressés aux pratiques du *management accounting* : le courant interprétatif (S. Burchell *et al.*<sup>205</sup>), le courant de la gouvernabilité (P. Miller ; P. Miller & T. O'Leary<sup>206</sup>) et la théorie de l'acteur réseau (ANT).

Le courant interprétatif a mis en évidence les fonctions politique, symbolique et rituelle du *management accounting* et les effets inattendus en raison d'une certaine liberté de choix dont les agents organisationnels disposent. Mais il a négligé l'utilité commerciale, pratique et stratégique du *management accounting*. En effet, si les agents organisationnels sont conscients de la limite du *management accounting*, ils l'utilisent quand même pour la communication avec leurs collègues, pour poursuivre leurs objectifs

---

<sup>203</sup> M. S. Feldman & W. Orlikowski, « Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, vol. 22, n° 5, 2011, pp. 1240–1253

<sup>204</sup> T. Ahrens & C. S. Chapman, « Management Accounting as Practice », *Accounting, Organizations and Society*, 2007, pp. 1-27.

<sup>205</sup> S. Burchell & C. Clubb & A. Hoppwood & J. Hughes & N. Nahapiet, « The Roles of Accounting in Organizations and Society », *Accounting, Organizations and Society*, 1980, pp. 5-27.

<sup>206</sup> P. Miller, « Governing by Numbers: Why Calculative Practices Matter », *Social Research*, 2001, pp. 379-396.

P. Miller & T. O'Leary, « Accounting and the Construction of the Governable Person », *Accounting, Organizations and Society*, 1987, pp. 235-265.

informels, pour éviter les coûts de conflits ou même pour décharger la responsabilité officielle. Le *management accounting* contribue ainsi au fonctionnement des organisations par ses fonctions de coordination et de motivation.

Le courant de la gouvernabilité met en avant de la scène l'ambition programmatique du *management accounting* et il cherche à comprendre les conditions qui la rendent opérationnelle dans des modalités spécifiques, mais n'étudie pas comment les membres de l'organisation mobilisent le *management accounting* dans leurs activités quotidiennes pour atteindre leurs propres objectifs.

La théorie de l'acteur réseau (ANT) a pour principal projet de rétablir la symétrie entre humain et non humain avec quelques concepts clés comme actant, inscription, réseau et processus de traduction. Cette théorie constitue un courant important dans le *management accounting as practice*, mais à force d'insister sur la symétrie entre les actants non humains et les humains, elle a tendance à négliger les objectifs fonctionnels du *management accounting*, l'existence des phénomènes de pouvoir et l'*agency* des acteurs humains.

T. Ahrens & C. S. Chapman proposent un cadre conceptuel qui mobilise la théorie de la pratique de P. R. Schatzki<sup>207</sup> combinée avec le concept de « structure d'intentionnalités » (*structure of intentionality*) de C. Goodwin<sup>208</sup>. En appliquant la théorie de la pratique de P. R. Schatzki, « *management control as practice peut être considéré comme une combinaison de pratiques et de configurations matérielles. Ces pratiques sont situées dans les bureaux et ateliers, elles impliquent l'utilisation de la configuration de machines et d'ordinateurs ; à travers lesquelles les membres organisationnels négocient stratégies, budgets et objectifs de la performance, ils discutent aussi les façons de réaliser ces derniers. Ils alertent d'autres membres des contingences ; ils donnent des ordres ; ils suivent, disputent ou contournent les consignes et les ordres ; ils génèrent les rapports et font la comparaison ; ils donnent et reçoivent du conseil ; ils inventent des excuses et prennent des actions correctives, etc....et ces activités se réalisent à travers les chaînes d'actions dans des pratiques du pilotage des organisations* ».

En même temps, ces deux auteurs mobilisent le concept de « *structure of intentionalties* » de C. Goodwin qui est aussi ancré dans le tournant pratique parce qu'il s'appuie directement sur plusieurs sources d'inspiration des théories de la pratique (théorie de l'activité de L. Vygostsky et de Y. Engeström, théorie de l'acteur réseau (ANT) de B. Latour *et al.*<sup>209</sup>, théorie de la praxéologie de P. Bourdieu<sup>210</sup>, pensée de L. Wittgenstein et, dans une moindre mesure, la pensée de M. Foucault). Dans «

---

<sup>207</sup> T. R. Schatzki, *A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge University Press, 1996 - « Introduction: Practice Theory » in T. R. Schatzki & K. K. Cetina, & E. V. Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, Londres, 2001, pp. 10-23) – « The Sites of Organizations », *Organization Studies*, 2005, pp. 465-484 – « On Organizations as they Happen », *Organization Studies*, 2006, pp. 1863-1873.

<sup>208</sup> C. Goodwin, « Professional Vision », *American Anthropologist*, 1994, pp. 606-633.

<sup>209</sup> M. Callon & B. Latour, « Don't Throw the Baby Out with the Bath School! A Reply to Collins and Yearley », in A. Pickering (Ed.), *Science as Practice and Culture*, Chicago University Press, 1992, pp. 343-368.

- M. Akrich & M. Callon & B. Latour, *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Presses de l'Ecole des Mines, 2006.

<sup>210</sup> P. Bourdieu, *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Seuil, Paris, 1992 - P. Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, Paris, 1994.

*Professional vision* », il décrit comment deux étudiants en archéologie peuvent choisir des couleurs différentes pourtant avec le même outil (le « Nuancier de Muncel » - qui est la norme internationale en matière de couleurs) pour le même morceau de terre analysé dans le même champ de la fouille ! Ainsi, l'outil « Nuancier de Muncel » avec son système de codification porte une structure d'intentionnalité.

A la lumière de ce concept, T Ahrens & C. S. Chapman suggèrent que le *management control* porte des structures d'intentionnalité (*structures of intentionality*) actant mais non coercitif. Les agents organisationnels, selon leur interprétation du *management accounting* mis en pratique et leur compétence (*skills*), le mobilisent comme une ressource partagée pour atteindre leurs propres objectifs. Par conséquent, le *management accounting* produit des fonctionnalités situées (*situated functionalities*).

Par rapport au courant de la gouvernabilité, avec le concept structure d'intentionnalité, ils partagent l'ambition programmatique du *management accounting* ; mais, en même temps ils ont une différence fondamentale car ils s'intéressent aux activités quotidiennes. Par rapport à la théorie de l'acteur réseau (ANT), ils s'accordent sur le fait que le *management accounting* est d'une « fabrication » comme actant d'un réseau constitué des humains et non humains ; en même temps, leur cadre théorique reconnaît le *management accounting* comme une structure d'intentionnalités (*structure of intentionalities*) y compris les objectifs formels ou les fonctions attendues, l'existence de phénomènes de pouvoir et la référence à une *agency*. Ainsi, ils n'approuvent ni le déterminisme social, ni le déterminisme idéologique du « *management accounting* » ; en même temps ils n'approuvent pas non plus que les visées techniques, fonctionnelles et idéologiques soient complètement illusoires ; enfin ils signalent que les effets de pouvoir sont une réalité et qu'ils ne peuvent être ignorés.

Une fois le décor théorique posé, T. Ahrens & C. S. Chapman ont illustré leur proposition dans une étude de cas d'une chaîne anglaise de restaurants où ils ont restitué deux pratiques de gestion qu'ils dénomment *management control practice* : la conception d'un nouveau menu (*menu design as management control practice*) (p. 11) et la réunion d'affaires hebdomadaire dans chaque restaurant (*management control practices in restaurants*) (p. 15). Pour la pratique de la conception d'un nouveau menu, le point de départ est la déclinaison de la stratégie de cette entreprise avec un objectif final de rentabilité mesurée en marges brutes, pratique placée sous la responsabilité du *marketing planning manager*. La conception d'un nouveau menu se déroule au regard d'une chaîne d'actions qui impliquent les différentes disciplines de la gestion et leurs praticiens, actions coordonnées par le *marketing planning manager* autour d'un objectif final de rentabilité de ce nouveau menu. Cette chaîne d'actions implique la comptabilité de gestion et les contrôleurs de gestion, parce que le but final sera d'atteindre un objectif de rentabilité ; elle implique la logistique et les logisticiens pour savoir si les fournisseurs seront en mesure de fournir les ingrédients nécessaires ; elle implique le *marketing* et les « marketeurs » pour savoir comment positionner le nouveau menu dans l'offre globale, son prix et comment les clients vont réagir à cette offre ; elle implique aussi la stratégie et les *top managers* au siège pour savoir où en est la concurrence et essayer de prévoir comment les concurrents vont réagir. Dans le déroulement de cette chaîne d'actions, c'est le futur menu, un objet matériel qui a permis de relier les différents praticiens. Cette pratique est transdisciplinaire : le praticien mis en avant est le *marketing planning manager* et non le directeur financier ou le contrôleur de gestion. Mais le *marketing*

*planning manager* est aussi préoccupé par la rentabilité financière du futur menu, rentabilité qu'il cherche à atteindre face aux contraintes de la logistique et de la production opérationnelle. Cette chaîne d'actions se déroule à travers des discussions et négociations entre les praticiens de différentes disciplines, où chacun avance ses propres interprétations de l'objectif de rentabilité du menu (la structure d'intentionnalités), chacun avec sa propre compétence (*skills*). L'exemple du choix du plat à mettre en avant dans la carte en est une illustration : le directeur financier souhaite mettre en avant le plat le plus rentable, alors que le *marketing planning manager* veut le plat le plus populaire afin de retenir les clients. Ainsi sont produites les fonctionnalités situées du *management accounting*.

La réunion d'affaires hebdomadaire dans un restaurant est une pratique de pilotage où le manager de la zone géographique et les gérants du restaurant abordent les sujets relatifs au fonctionnement d'un restaurant afin d'atteindre les objectifs stratégiques : le chiffre d'affaires et la rentabilité, la qualité des opérations de production comme la cuisine et le bar, les enjeux de la gestion des ressources humaines comme avec la formation des employés, le *turn-over*, la sélection du chef, les objectifs *marketing* comme les actions promotionnelles, la satisfaction clients et l'analyse de la concurrence. C'est une pratique de pilotage des organisations qui vise à faire conformer les actions des gérants de restaurant aux objectifs stratégiques (financière, part de marché...) de l'entreprise et il ne se limite pas à sa composante financière même si la rentabilité est au cœur de la préoccupation du manager de la zone géographique. Comme dans le cas de la pratique la conception d'un nouveau menu, la réunion d'affaires hebdomadaire est une chaîne d'actions discursives où le manager de la zone et les gérants de restaurants interprètent la structure d'intentionnalités véhiculées par le *management control* et le mobilisent comme une ressource partagée pour atteindre leurs propres objectifs, avec chacun leur propre contrainte et même leur personnalité. Par exemple, concernant les animations commerciales, le manager de la zone tente de suggérer des modèles qui ont fonctionné dans d'autres restaurants, mais les gérants de restaurants veulent garder les modèles qui selon eux correspondent davantage à leur marché local. Pour le même objectif de rentabilité financière, chaque gérant de restaurant utilise des moyens différents selon sa compétence et sa personnalité : certains font de la promotion, d'autres proposent de larges potions, d'autres investissent dans la sélection d'un chef (les fonctionnalités situées du *management control*). Les deux auteurs soulignent également que, dans cette pratique de la réunion d'affaires hebdomadaire, le phénomène de pouvoir peut être accentué : le manager de la zone peut utiliser son pouvoir pour mettre en difficultés les gérants de restaurants s'il trouve que leurs résultats sont en-deçà des objectifs, même s'il joue en même temps trois rôles : *coach*, mentor et meneur. *A contrario*, si les gérants de restaurants ont un bon niveau de performance financière, ils peuvent la mobiliser comme appui pour résister au pouvoir des managers de zone.

Avec ces deux pratiques de gestion, ils ont mis en évidence que le pilotage des organisations (*management control*) est une pratique de gestion au cœur du fonctionnement de cette organisation, parce qu'il établit la connexion entre les différentes activités (stratégie, *marketing*, finance, production, logistique et ressources humaines, etc.). C'est la raison pour laquelle la pratique de pilotage des organisations (*management control*) est transdisciplinaire et non seulement liée à la stratégie.

En guise de conclusion, T. Ahrens & C. S. Chapman estiment que le *management control*

est une structure d'intentionnalités car il porte à la fois des visées techniques, fonctionnelles et idéologiques mais, le plus souvent, ses effets ne sont pas prédictibles car ils dépendent des compétences, styles et personnalité des agents organisationnels, de la configuration spatiale, des processus et des informations, ses effets réels étant situés et ne se dévoilant que dans la mise en pratique.

## Focus sur la notion de pratique organisationnelle<sup>211</sup>

### Introduction

La notion de « pratique » est d'usage courant en sciences de gestion où elle est utilisée sans précaution, pour qualifier, au mieux, des méthodes mises en œuvre. Elle contribue à qualifier une configuration organisationnelle, la « communauté de pratique », et met l'accent à la fois sur la dimension collective de la pratique et sur la complémentarité et la connectivité des membres, c'est-à-dire un engagement mutuel pour une même perspective.

En théorie des organisations, elle est présente avec la notion de routine organisationnelle (cf. R. R. Nelson & S. G. Winter<sup>212</sup>). En management stratégique, c'est le cas avec le courant « *Strategy as practice* » (R. Whittington<sup>213</sup>). En matière de techniques d'organisation, où l'usage de la notion est sans doute le plus incontrôlé, la référence à la pratique sert de repoussoir à la référence à la théorie au nom de l'utile et d'une version affaïssée du pragmatisme (qui prend alors pour critère de vérité le fait de réussir pratiquement, mais envisagé sous l'angle restreint de la réussite matérielle). « Pratique » y est confondu avec « matériel », « matérialisation » voire « concret ». Elle est également confondue avec « comportement ». Il faut signaler le développement d'une logique qualifiée de « *Practice-based View* » où la référence à la pratique apparaît comme enjeu conceptuel (cf. le courant « *Strategy as practice* » et le courant « *Organization as practice* »). Dans les deux cas, l'accent est mis sur les micro-pratiques, ses registres et leur traduction.

Avec la notion de pratique, il est question du « faire » et, plus généralement, de l'*organizing*.

Il en va de la notion de « pratique » comme des autres notions qui franchissent la paroi du champ des sciences de gestion (la connaissance, l'apprentissage, le changement, etc.). Elle y prend une coloration spécifique, tout en conservant certains des aspects d'autres champs (la philosophie, par exemple, qui est en fait son champ d'origine avant que la sociologie ne s'en empare). C'est à ce titre que la notion de pratique peut être considérée comme un « objet frontière ».

---

<sup>211</sup> Des éléments de ce texte sont repris de A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « finege », Paris, 2013

<sup>212</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982

<sup>213</sup> R. Whittington, « The Work of Strategizing and Organizing : for a Practice Perspective », *Strategic Organization*, n° 1, 2003, pp. 117-125

Une dernière proximité à noter est celle qui apparaît entre la notion de « pratique » et celle d'« expérience ». Ces deux notions ont en commun la référence à la conscience et à l'immersion. Elles mettent toutes les deux l'accent sur le fait d'être socialement et organisationnellement « situées ». Une pratique organisationnelle est à la fois un « état » et un « flux » (donc de l'*organization* et de l'*organizing* en même temps). Elle se réfère à des dynamiques qui lui sont propres (logiques intra-organisationnelles) mais aussi à ce qui se passe dans d'autres organisations (logiques inter-organisationnelles) et à un environnement (logiques supra-organisationnelles).

En matière d'institutionnalisation des pratiques, rappelons l'existence de trois niveaux<sup>214</sup> :

- Le niveau intra-organisationnel avec la thématique des routines organisationnelles ;
- Le niveau inter-organisationnel qui se situe dans une perspective d'auto-institutionnalisation de l'organisation, les normes privées (du domaine de l'organisation) étant considérées comme devant être légitimes sur le plan public ; il en va ainsi, par exemple, des normes « qualité » et surtout des normes techniques qui tendent à rapprocher l'inter-organisationnel et de l'interopérable, connotant ainsi de « connectivité » et donc de logique d'« association », de « coopération », de « collaboration », de « mutualisation », cette perspective de l'institutionnalisation des pratiques. Mais cet aspect est aussi le fondement de la compréhension d'une logique relationnelle qui n'est ni celle de la hiérarchie, ni celle du passage d'une organisation à l'autre mais bien celle de l'association. Avec l'inter-organisationnel, l'accent est mis sur la double dimension de la norme relationnelle et de la forme relationnelle ;
- Le niveau supra-organisationnel qui est le niveau de l'institution proprement dit.

Les modalités techniques de l'institutionnalisation des pratiques interfèrent avec celle de la légitimation, suivant qu'il s'agit de modalités « ouvertes » (démocratie délibérative et consensus) ou « fermées » (club d'experts, *lobby* et argument d'expertise). Si l'on remarque l'importance donnée à une sorte de marchandage dans ces processus d'institutionnalisation, on trouve ici un des signes de l'extensivité des catégories de l'organisation sur l'institution. Une telle institutionnalisation éclairée par les pratiques est le moment du passage de la substance temporaire de la pratique à la substance stable de la connaissance. Et c'est en cela que les pratiques organisationnelles se trouvent couplées avec la notion d'apprentissage. Ce passage met l'accent sur l'aspect observable et reportable qui est lié à la notion de pratique, d'où les dimensions épistémologique, ontologique et méthodologique des pratiques. L'institutionnalisation de l'organisation relève alors d'un projet de synchronisation de ces trois niveaux et touche aussi bien l'idée d'homogénéisation des valeurs et des règles (et normes).

Avec la notion de pratique organisationnelle, l'accent est mis sur la connectivité sans les référents connexionnistes habituels (le système ou le réseau) de la même manière qu'avec le développement d'une *Practice-based View*, il est question d'une recherche qui serait centrée sur la compréhension des pratiques organisationnelles.

Avec la notion de pratique organisationnelle, deux dimensions doivent être mises en exergue :

- La traditionnelle notion aristotélicienne de « capacité d'agir » qui met l'accent sur la faisabilité ;

---

<sup>214</sup> Y. Pesqueux, « Institution et organisation », halshs-02498914, 4/03/2020  
Yvon PESQUEUX

- La notion moderne d'*habitus* (P. Bourdieu<sup>215</sup>) qui met l'accent sur les schèmes cognitifs, porteurs d'apprentissage, compte tenu des circonstances (un savoir adaptatif, en quelque sorte, d'où l'importance accordée à l'expérience).

### La notion de *best practice*

La question des pratiques a connu un développement considérable avec la référence à la notion de *best practice* qui, d'un point de vue organisationnel, conçoit la pratique comme ce qui assure à la fois la performance et la conformité. Cette référence ouvre le champ des pratiques à la rationalité normative de l'exemplarité. Dans la même logique, il est possible de mentionner la notion de *promising practice* (D. Nicolini & D. Yanow & S. Gherardi<sup>216</sup>) qui correspond à une sorte de mise en dynamique d'une *best practice* ou encore celles, plus anciennes, de *core practices* ou de *key practices*, miroir des notions stratégiques de *core* et de *key competencies* (G. Hamel & C. K. Prahalad<sup>217</sup>). On pourrait même en faire à la fois un mythe et un rite dans l'usage qui en est fait aujourd'hui, ou encore un stigmatisme du « *one best way* » de l'utopie du management scientifique. La traduction de « *best* » en « *bonne* » et non « *meilleure* » tend tout de même à ramener la pratique vers plus de prudence et substituer une vision cardinale à une vision ordinale.

Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire des *bad practices*. Il faut également souligner la frontière floue entre des « bonnes intentions » et des *best practices*, le fait de retenir la dénomination de *practices* étant loin d'être neutre puisqu'il occulte l'analyse du statut de la volonté. Le référentiel de la *best practice* est souvent ambigu dans les rapports entretenus avec des référentiels externes et un référentiel interne à l'organisation, référentiel issu le plus souvent du jugement de la direction générale. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de la pratique sans pour autant que ce dont il s'agit ne soit réellement défini si ce n'est au travers d'une logique de duplication. Elle est considérée comme « état de l'art » (proche de la notion de « standard ») à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être resocialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption (P. Wirtz<sup>218</sup>). On est alors proche du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>219</sup> et la *best practice* dont il est question peut être considérée comme étant l'archétype d'une connaissance organisationnelle tacite. Le projet de cet apprentissage est alors, par socialisation, de diffuser les *best practices* dans l'organisation ou entre des organisations. Ces deux actes sont également très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la

<sup>215</sup> P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, Paris, 1984

<sup>216</sup> D. Nicolini & D. Yanow & S. Gherardi, *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, M. E. Sharpe, New York, 2003

<sup>217</sup> G. Hamel & C.K. Prahalad, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, pp. 79-91

<sup>218</sup> P. Wirtz, « Persuasion et promotion d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne », in G. Charreaux et P. Wirtz (Eds.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, collection « recherche en gestion », Paris, 2006

<sup>219</sup> I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997 (Ed. originale : *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995)

simplification et l'incantation (Y. Pesqueux<sup>220</sup>). En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'« en haut » qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de la création et de la diffusion de ces *best practices*. Il faut noter l'alternative que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation. Avec la *best practice*, on reste dans l'univers de l'optimum sans pour autant véritablement le dire.

Le projet de l'adoption d'une *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>221</sup> par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée « en Raison » par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours « en Raison », rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est question d'un atavisme organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu, rattachant la notion à une perspective naturaliste. Comme avec la norme, il est question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une stimulation réflexe « en Raison » puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, sur un référentiel externe et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur un atavisme organisationnel.

### **La notion de « routine organisationnelle »**

Tout comme pour la notion de pratique, celle de « routine organisationnelle » qui est considérée comme un mode de conceptualisation de celle de « pratique », pose le problème de sa définition. Avec les routines organisationnelles, il est question de tension entre « instrumentation » et « institutionnalisation ».

M. S. Feldman & B. T. Pentland<sup>222</sup> situent la première définition chez E. O. Stene<sup>223</sup> en 1940. En 1982, elle devient une référence avec R. R. Nelson & S. G. Winter<sup>224</sup> comme un des éléments fondateurs de l'approche évolutionniste de l'organisation, approche qui, à partir de 1993, s'est poursuivie dans le *Journal of Evolutionary Economics*. En 2003, M. S. Feldman & B. T. Pentland entreprennent de « reconceptualiser les routines organisationnelles comme source de flexibilité et de changement ». Cette perspective débouche sur un *Handbook*<sup>225</sup>, marque de l'importance de la notion.

---

<sup>220</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20<sup>e</sup> anniversaire, septembre 1998, pp. 497-513.

<sup>221</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160.

<sup>222</sup> M. S. Feldman & B. T. Pentland, « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, 2003, pp. 94-118.

<sup>223</sup> E. O. Stene, « An Approach to a Science of Administration », *American Political Science Review*, vol. 34, n° 6, 1940, pp. 1124-1137

<sup>224</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, Massachussets, 1982

<sup>225</sup> M. C. Becker, *Handbook on Organizational Routines*, E. Elgar Publishing, Londres, 2010

La mise en avant d'*habits* (habitudes, automatismes) s'effectue dans le cadre d'une métaphore organique en excluant les aspects émotionnels, conflictuels, et les rapports de pouvoir, au regard des régulations qui aboutissent à la stabilisation des routines. Un des éléments empruntés à la théorie de l'évolution est que certaines organisations possèdent les « bonnes routines » et survivent, transmettant des modèles réutilisables par d'autres. Ces recherches s'appliquent à des populations plus qu'à des organisations afin de prendre en compte les évolutions irréversibles et cumulatives à long terme, la reproduction rapide de « nouvelles espèces » procédurales pouvant rompre l'équilibre de l'organisation. En termes biologiques, elles se préoccupent davantage de phylogénèse que d'ontogénèse.

M. S. Feldman & B. T. Pentland ont reproché à l'ontologie des routines le fait d'être assimilée à des habitudes et de véhiculer l'idée de persistance au détriment de l'idée de changement. Ils font apparaître la possibilité de considérer les routines comme « un produit naturel de l'action » afin d'éviter des aspects tels que les préférences ou les niveaux d'information et d'adhésion des agents organisationnels au regard de la dualité « structure - l'action ». La routine existe comme représentation institutionnelle ainsi que comme trace de l'action, deux éléments ontologiquement différents. Ils adoptent la terminologie de B. Latour<sup>226</sup> en distinguant les aspects « ostensif » et « performatif » des routines comme agent opérant dans l'action. À cette dualité correspond un troisième élément, le substrat socio-matériel, identifié comme un ensemble inter-relié d'actants humains et non-humains, à la fois objets de spécification et porteurs d'une agentivité et d'une capacité d'improvisation. Cette ontologie permet de voir le rôle de la routine dans son aspect ostensif, comme script et comme cible d'un ajustement pour chaque agent organisationnel comme chez R. R. Nelson & S. G. Winter, mais aussi d'intégrer les possibilités de variation de l'action, avec les zones de méconnaissance inhérentes à l'interdépendance d'agents qui ne se perçoivent qu'à travers des artefacts. La routine est répétée, mais pas répliquée. Le retour du performatif vers l'ostensif se fait à travers la validation de nouvelles routines validées par l'usage, leur maintenance s'effectue au fil des modifications techniques, ce qui introduit une forme de conciliation entre approches objectiviste et subjectiviste. L'agentivité fonde l'action individuelle. La question du pouvoir revient sous la forme d'une superposition entre le couple « domination – résistance » et la dualité « ostensif – performatif ».

En 2012, B. T. Pentland & M. S. Feldman & M. C. Becker & L. Peng<sup>227</sup> ont proposé une « nouvelle fondation » consistant à « remettre l'action au premier plan et à renvoyer les acteurs dans la toile de fond ».

L'inspiration interactionniste inspirée d'A. Giddens<sup>228</sup> permet de sortir de l'opposition entre les approches objectivistes et subjectivistes, en tenant compte du rapport récursif entre la structure et l'action qui la reproduit. La structure y est perçue comme « étant à la fois contraignante et source de possibilités, condition de l'action et en même temps sa conséquence »<sup>229</sup>. La théorie des routines emprunte à une approche interactionniste le lien entre pensée, structure et action et propose aux sciences de gestion un concept

---

<sup>226</sup> B. Latour & S. Woolgar, *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, La Découverte, Paris, 1993 - B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « Folios essais », Paris, 1989

<sup>227</sup> B. T. Pentland & M. S. Feldman & M. C. Becker & L. Peng, « Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 8, 2012, pp. 1484 -1508.

<sup>228</sup> A. Giddens, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, 1986

<sup>229</sup> B. Maggi, *Interpréter l'agir. Un défi théorique*, PUF, Paris, 2011

interdisciplinaire. Elle a pu être considérée comme une des modalités du *practice turn*, et d'une conception du *knowledge* et du *learning* compris comme une mise en action de la connaissance par les personnes<sup>230</sup>.

La théorie des routines se structure en deux courants : celui qui consiste à explorer la manière dont les routines se forment et émergent sous l'effet de la répétition et de la créativité des agents organisationnels et celui qui les aborde sous l'angle de l'apprentissage. Les routines sont un des aspects constitutifs la mémoire organisationnelle au regard d'une dépendance de sentier en concrétisant des processus externes de sélection améliorant la coordination, le contrôle et, comme mémoire adaptative, comme étant un des éléments constitutifs de l'apprentissage organisationnel<sup>231</sup> (cf. les *dynamic capabilities* de R. R. Nelson & S. G. Winter) compte tenu du risque de *competency trap*<sup>232</sup> qui se caractérise par la répétition des routines dysfonctionnelles.

La notion de « routine organisationnelle » pose une triple question quant à leur nature, leurs effets et leur « formation – transformation », d'où la réponse de M. C. Becker<sup>233</sup> soulignant leur dimension processuelle de cadre et de récurrence (*pattern*) de l'activité organisée, la référence à des facteurs déclencheurs (les *triggers*), leur dépendance au de sentier (*path dependency*). Il s'agit d'un opérateur de coordination, de matérialisation d'un consensus, d'automatisme, de stabilisation face à l'incertitude et d'apprentissage organisationnel. La routine organisationnelle se situe au carrefour de plusieurs tensions : « individuel – collectif », « automatisme – intentionnalité », « cognition – comportement », « structure (*design*) – émergence ».

### « Pratique » et « pratiques »

Le terme vient du grec (*prassein*) qui signifie à la fois « faire, accomplir », mais aussi « traverser, parcourir », d'où l'idée de réalisation achevée. En latin, *practice* renvoie à la conduite tandis que le grec *pratikê* se rapporte à la science pratique par différence avec la *theorikê* et à la *gnôstikê* où la théorie est considérée comme une science spéculative. On est plus ici face à une posture quant au monde que sur l'idée d'action efficace. C'est à partir du XIV<sup>e</sup> siècle qu'apparaît, en français, l'idée supplémentaire de faire de manière concrète au regard de l'usage de règles de l'art mais avec discernement. C'est ce qui fait entrer en lice l'idée d'intelligence pratique. L'idée de répétitivité s'ajoute au XVIII<sup>e</sup> siècle (comme dans le verbe « pratiquer »). Le concept recouvre donc l'idée d'une manière d'agir relativement standardisée et marqué par la répétition stable.

D'après A. MacIntyre<sup>234</sup>, les pratiques sont des activités humaines coopératives, établies socialement, complexes et cohérentes, dont les biens intrinsèques sont atteints en tentant de suivre des normes d'excellence propres à cette pratique. Le propre d'une pratique, c'est qu'elle ne peut être teinte d'émotivisme car elle possède ses propres règles de

---

<sup>230</sup> S. Gherardi, « Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations », *Organization*, vol. 7, n° 2, 2000, pp. 211-223

<sup>231</sup> B. Levitt & J. G. March, « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, n° 1, 1988, pp. 319-338

<sup>232</sup> B. Levitt & J. G. March, *op. cit.*

<sup>233</sup> M. C. Becker, *Handbook of Organizational Routines*, E. Elgar Publishing, Londres, 2010

<sup>234</sup> A. MacIntyre, *After Virtue: Study in Moral Theory*, Duckworth, London (2nd ed), 1985

réussite qui ne peuvent être jugées que par ceux qui les pratiquent. Contrairement aux biens extrinsèques à une activité (avec le salaire ou le prestige, la comptabilité constitue une démarche d'évaluation des biens extrinsèques) et qui sont l'objet d'une concurrence dont l'issue fait des gagnants et des perdants, un bien intrinsèque, tout en étant le résultat d'une compétition pour sa mise en oeuvre, est commun à tous les participants, sans perdants. Une vertu peut alors se définir comme « *une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tend à nous rendre capables d'atteindre les biens intrinsèques aux pratiques et dont l'absence empêche effectivement d'atteindre ces biens intrinsèques* »<sup>235</sup>. Les biens d'une pratique ne sont atteints que si nous nous subordonnons, dans la pratique, à nos relations avec les autres dans la mesure où le but commun est de mettre en oeuvre cette pratique. Ainsi, nous devons accepter comme composantes de toute pratique les vertus de justice, de courage et d'honnêteté, faute de quoi le bien intrinsèque n'est pas atteint. Certes, il existe certes différents codes de vertus, selon les sociétés, voire les individus, mais chacun de ces codes incarne une conception des différentes vertus partagée par les pratiquants. Les pratiques ont une histoire, aussi les objectifs de mise en oeuvre évoluent-ils dans le temps. Les pratiques sont liées aux institutions qui leurs servent de cadre mais qui, elles, fonctionnent par rapport aux biens extérieurs. Sans les vertus, les pratiques seraient corrompues par les institutions. L'histoire des pratiques et des institutions est donc une histoire des vices et des vertus. Les vertus nous permettent d'atteindre les biens intrinsèques, mais nous empêchent parfois d'obtenir les biens extrinsèques, ce qui explique que, dans notre société où seuls sont valorisés les biens extrinsèques du fait de la primauté des valeurs économiques, les vertus aient peu ou prou disparues.

Les implications du raisonnement conduit par MacIntyre sont particulièrement riches pour discuter des fondements éthiques de la comptabilité. Une fois cette théorie avancée, MacIntyre va en tester la correspondance avec celle d'Aristote. Elle s'en distingue car, bien que téléologique, elle ne s'appuie plus sur la biologie métaphysique d'Aristote. La multiplicité des pratiques et donc des biens à poursuivre entraîne forcément des conflits entre différents biens ce qui est contraire à l'harmonie aristotélicienne. Dans la mesure où il s'agissait justement de deux points de faiblesses déjà notés de la théorie aristotélicienne, MacIntyre pense donc venir en fait la renforcer. Il se positionne comme clairement aristotélicien pour trois raisons : il propose la même conception des vertus, la même vision de la joie et du plaisir comme couronnement de l'excellence et non comme *telos* (ce qui souligne davantage l'échec de l'utilitarisme) et il propose également le même lien entre évaluation et explication (d'où l'échec de la séparation analytique entre faits et valeurs).

Pour sa part, le champ des organisations conduit à reposer la question de l'« effet zoom », mais cette fois non plus entre « théorie » et « pratique », mais entre « pratique » et « pratiques », ce qui conduit à la question de savoir où et quand commence et finit une pratique afin de pouvoir la spécifier et la distinguer des autres. C'est ce qui conduit à mettre l'accent sur la contextualisation de la pratique. P. Bourdieu<sup>236</sup> a contribué à la promotion de la notion de pratique. Les pratiques, sociales individuelles, conformes et constantes sont, pour lui, une production individuelle issue de la rencontre entre une histoire individuelle qui se caractérise par une présence active des expériences passées et où l'héritage joue un rôle majeur avec l'*habitus* qui peut se définir comme un mode de

---

<sup>235</sup> A. MacIntyre, *op. cit.*, p. 173

<sup>236</sup> P. Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, collection « points essais », n° 331, Paris, 2000

perception, de pensée et d'action à la fois hérité et construit, un processus cognitif d'intériorisation de l'extériorité et une actualité.

### **Définir la notion de pratique organisationnelle ?**

C'est la double dimension d'une pratique organisationnelle qui fonde la tension « autonomie – hétéronomie » de l'agent organisationnel. La notion de pratique organisationnelle se trouve reliée à celle de domination au regard de celle qu'elle exerce au quotidien sur le comportement de cet agent, domination légitime car enracinée dans la société et dans l'organisation en liaison avec l'idée de stabilité. C'est à la dualité « stabilisation – institutionnalisation » que se réfère une *Practice-based view* dans la mesure où elle met en avant le lien entre des « réalités pratiques » et leur efficacité symbolique au travers des histoires que l'on raconte à leur propos.

La notion comporte un effet « zoom » dans la mesure où, par exemple, le recrutement comme pratique peut aussi bien être limité à la quête de la personne adéquate qu'étendue à tout ce qui se passe jusqu'à ce que la personne recrutée soit installée à son poste. Une pratique organisationnelle est donc construite par l'enquêteur qui va indiquer ce qu'est une pratique. Elle n'est donc ni finie, ni indéfinie car elle inclut le point de vue de l'observateur. Se référer à la notion de pratique organisationnelle, c'est évoquer la difficulté à définir des critères de validité en dehors du fait qu'elle est pratiquée. Comme facteur génétique de l'organisation, elle se situe au-delà du fonctionnalisme et des processus qui, eux, possèdent un début et une fin. Elle se caractérise par sa raison d'être, où le début et la fin n'ont pas d'importance. Elle ne décrit pas non plus l'action (qui se caractérise le plus souvent par son résultat), car elle est à la fois stabilité (malgré la variabilité des conditions d'exercice d'une pratique dans le temps) et dynamique dans la stabilité, car elle est à la fois réplique (plus ou moins à l'identique) et répétition (non à l'identique du fait des rapports de l'agent organisationnel aux circonstances). D'un point de vue générique, la pratique est à la source de la répétition qui, en ellipse, génère la pratique.

Dans les raisons qui fondent les pratiques, S. Gherardi & M. Perotta<sup>237</sup> distinguent les raisons mises en avant par les modèles rationnels (la survie des plus efficaces, la réduction des coûts psychologiques, etc.), celles des modèles néo-institutionnels (imitation, coercition, etc.), celles des modèles symboliques (traditions, valeurs et identité, rituels, etc.), celles des modèles rhétoriques (les pratiques sont alors considérées comme le support de l'« ordre » organisationnel) et celles des modèles esthétiques (les pratiques « plaisent » en elles-mêmes). Mais il est difficile de traiter des pratiques sans prendre en considération leur interaction profonde avec l'ordre social.

Rappelons que S. R. Clegg & M. Kornberger & T. S. Pitsis<sup>238</sup> définissent une pratique comme incluant l'idée de répétition (orientée vers l'amélioration la performance), d'habitude, de travail, de croyance et de manière de se conduire. R. T. Schatzki<sup>239</sup>

---

<sup>237</sup> S. Gherardi & M. Perotta, « Change as Repetition », *Working paper*, Université de Trente, Italie, 2007

<sup>238</sup> S. R. Clegg & M. Kornberger & T. Pitsis, *Managing ans Organizations : an Introduction to Theory and Practice*, Sage, London, 2008

<sup>239</sup> R. T. Schatzki, « Introduction: Practice Theory », in T. R. Schatzki & K. Knorr Cetina & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in the Contemporary Theory*, Sage, London, 2001

souligne les récurrences suivantes : les pratiques sont des ensembles d'activités organisées autour d'une compréhension commune qui, se référant à un champ spécifique de savoirs et de valeurs, réduisent la dimension du pouvoir attribué à la Raison en la re-conceptualisant comme un phénomène pratique ; le champ de la pratique est un ensemble interconnecté de pratiques, la pratique étant à la fois tout et rien, l'ordre social ainsi représenté résidant dans le champ des pratiques. On considère les pratiques organisationnelles comme des ensembles de tâches apparemment routinières mais nécessitant une invention constante de solution. Si l'on reprend la définition donnée par E. Morin<sup>240</sup> à la culture, on peut parler, par analogie, de « génie enzymatique » des pratiques qui sont ce par quoi l'ordre organisationnel se reproduit et se transforme.

W. Orlikowski<sup>241</sup> en fait le lieu de conceptualisation de l'expérience en action, la distinguant de l'institution, du symbolique, du technologique et de l'individuel. Elle propose trois approches possibles d'une *Practice-based view* en sciences de gestion en considérant la notion de pratique comme un phénomène, comme une méthodologie (de ce que font les agents organisationnels) et comme une ontologie de l'organisation au travers de la dimension socio-matérielle des pratiques. Les agents organisationnels sont bien ceux qui mettent en œuvre les « réalités organisationnelles » qui modèlent leurs comportements. Ils sont donc à la fois sujets et objets des pratiques. La deuxième implication est que la pratique est une « réalité » socio-matérielle récurrente et la troisième est qu'il s'agit d'une manière d'agir répétée, les pratiques étant toujours « situées ».

Les enjeux de la référence à des pratiques sont conceptuels, méthodologiques mais aussi épistémologiques, les généralisations possibles étant limitées par le fait que les pratiques sont toujours socialement situées. La notion contribue à offrir une base de compréhension à l'organisation considérée comme étant « en action », les activités récurrentes de type micro-organisationnel étant constitutives des structures macro-organisationnelles et *vice-versa*. Les pratiques organisationnelles sont le lieu de la matérialisation, de l'interprétation et de l'institutionnalisation de leur récurrence.

Le risque du mélange entre la dimension méthodologique et la dimension ontologique est toutefois de revenir à une épistémologie fonctionnaliste et celui du mélange entre la dimension phénoménologique et méthodologique qui est de n'en faire qu'une méthodologie.

### **La notion de pratique selon P. R. Schatzki (1996)<sup>242</sup>**

Le point de départ de la théorie de la pratique, selon P. R. Schatzki, est qu'une organisation est avant tout un phénomène social local et contextuel qu'il appelle le « site du social » (*site of social*) ou « ontologie du site » (*site ontology*). Ce « site du social »

---

<sup>240</sup> E. Morin, *Sociologie*, Fayard, Paris, 2004

<sup>241</sup> W. Orlikowski, « Practice Theory in Organization Studies », *Bringing Practice Back into our Scholarship*, Academy of management Conference, Philadelphia, 3-8 August 2007.

<sup>242</sup> T. R. Schatzki, *A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge University Press, 1996 - « Introduction : Practice Theory » in T. R. Schatzki & K. K. Cetina, & E. V. Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, Londres, 2001, pp. 10-23) – « The Sites of Organizations », *Organization Studies*, 2005, pp. 465-484 – « On Organizations as they Happen », *Organization Studies*, 2006, pp. 1863-1873.

est composé de connexions de pratiques et de configurations matérielles au regard de trois concepts fondamentaux : les pratiques (*practice*), les configurations matérielles (*material arrangements*) et les connexions (*nexuses*). Pour D. Nicolini<sup>243</sup>, le niveau de base de la pratique est l'action de faire et l'action de dire (*doing and saying*) qui constituent ensuite, à un niveau plus élevé, une tâche (*task*) qui, à son tour constitue, à un niveau encore plus élevé, un projet (*project*). La même action de faire et de dire peut être mobilisée dans de différentes tâches et leur signification peut être différente. Le même terme, comme par exemple, « écrire » peut désigner, soit une tâche (écrire un commentaire), soit un projet (publier un texte) qui implique plusieurs tâches. Les actions, les tâches et les projets constituent une pratique qui est à la fois un objet d'analyse théorique, mais aussi empirique, c'est-à-dire un objet épistémique.

Les actions de dire et de faire qui constituent les pratiques sont reliées par quatre mécanismes sociaux qui donnent vie au « corps social » :

- Le « *Practical understanding* » signifie que la compréhension de la pratique (*Knowing*) provient du fait d'être acteur d'une pratique. Il s'agit de savoir-faire, savoir-être, nécessaires pour y participer ;
- Les règles (*Rules*) spécifient explicitement comment doivent (devraient) se dérouler les actions et permettent de connecter les tâches et les projets dans des configurations complexes. Elles sont introduites par ceux qui ont du pouvoir et de l'autorité ;
- La structure « téléo-affective » (*teleoaffective structures*) relie également les actions dans une pratique reconnaissable. Ce sont les buts, projets ou émotions que chaque participant doit ou peut poursuivre dans une pratique et cette structure peut être différente selon les buts et objectifs de chaque agent organisationnel, d'où l'existence de conflits.
- Le « *General understandings* » est défini par D. Nicolini comme « *la compréhension réflexive du projet en global par les acteurs dans lequel les acteurs sont impliqués et elle contribue à l'intelligibilité des actions, comme si quelqu'un d'un groupe de randonneurs dira à ceux qui marchent trop vite « Il n'est pas nécessaire de marcher vite car on est ici pour s'amuser »* ».

Si les trois concepts de « *practical understandings* », de « *rules* » et de « *teleoaffective structures* » ne suscitent pas de débats pour leurs définitions, celui de « *general understandings* » est flou (missions, valeurs et objectifs stratégiques vitaux pour la survie de l'organisation et qui doivent être suivis par tous les agents organisationnels au risque d'être exclus).

L'autre concept clé de sa théorisation est constitué par les « configurations matérielles », concept qui constitue la différence avec la théorie de l'acteur réseau (ANT) qui s'intéresse aux objets matériels. Il reconnaît la performativité des objets matériels, mais pense que seul le sujet humain peut entreprendre une pratique et qu'il n'y a pas de symétrie entre les acteurs et les objets matériels, d'où sa différence par rapport à l'ANT.

L'entrelacement des connexions (*nexus*) constitue un réseau infini. C'est une vision relationnelle et holistique qui efface le clivage entre le niveau micro et macro. Une organisation est constituée de configurations matérielles entrelacées avec des pratiques reliées par trois mécanismes : « *chains of actions* », « *commonalities* » et « *material arrangements* » et elles constituent un réseau infini (*web*). Il a défini les chaînes d'actions

---

<sup>243</sup> D. Nicolini, *Practice Theory, Work and Organization*, Oxford University Press, 2012  
Yvon PESQUEUX

comme : « *a sequence of actions, each member of which responds to its predecessor* ». (P. R. Schatzki, 2005, p. 472). Le concept de « *commonalities* » se réfère aux quatre mécanismes sociaux qui organisent une pratique.

La configuration matérielle (*material arrangements*) est aussi importante que les deux précédents mécanismes.

Dans la théorisation de P. R. Schatzki, l'objet d'analyse des phénomènes humains est la pratique qui est à la fois sociale et matérielle : sociale parce qu'elle implique plusieurs participants dont les actions sont coordonnées par les quatre mécanismes sociaux, matérielle, parce que ce sont les objets matériels qui relient les participants. Elle est locale et située, mais en même temps elle est relationnelle et processuelle avec les mécanismes de « configurations matérielles » et de « chaîne d'actions ».

Pour P. R. Schatzki, les pratiques portent différents degrés de « totalitarisme » (*degree of totalitarianism*). Plus une pratique est « totalitaire », moins elle tolère la diversité de comportements acceptables.

### **La distinction « *practice – practicing – practising* »<sup>244</sup>**

Les références en sont les suivantes :

- Une pratique est un mode de comportement enraciné dans le temps et dans un contexte social. Elle est construite au regard d'un but et « fait » règle ;
- Elle appartient à la mémoire collective de l'organisation, possède la double dimension de l'explicite et de l'implicite, a vocation à résoudre des problèmes. La complexité la caractérise ;
- Une classification organisationnelle distingue les pratiques de coordination (dans le cadre de la réalisation d'un objectif, coordination transversale et partage d'une ressource, etc.), les pratiques de management (qui ont un rôle « stratégique ») et les pratiques organisationnelles (qui contribuent au fonctionnement opérationnel que l'on peut diviser entre des pratiques centrales et des pratiques périphériques) ;
- Des facteurs externes (*feedback* de l'environnement, succès, réglementations) et internes (enracinement des valeurs, poids de *leaders*, poids des représentations) qui pèsent sur l'inertie des pratiques ;
- Des facteurs externes (concurrence, réglementations, changements techniques) et des facteurs internes (croissance, ambiguïté d'objectif, attention apportée par le management supérieur, nouveaux embauchés) qui sont à l'origine de la dynamique et du changement des pratiques, que ce changement soit incrémental ou par rupture ;
- La notion contient de façon indissociable l'idée de savoir-faire (avec dextérité) ainsi que de savoir-être.

Cette distinction fait entrer dans une logique récursive. La *practice* peut être considérée comme le processus au travers duquel une technique est appliquée (cf. la notion de *praxis*). Rappelons ici que, pour K. Marx, la *praxis* est une théorie en action, la théorie étant ici comprise comme la conscience que l'action tire de sa nature et de sa situation historique, la pratique signifiant à la fois la manière dont on produit le monde et l'aboutissement effectif de ce processus de production. Dans le sens qui lui est donné en

---

<sup>244</sup> Cette trilogie est fondatrice du programme de recherche GNOSIS et elle est redevable à E. Antonacopoulou, directrice du projet de recherche (<http://www.gnosisresearch.org>)  
Yvon PESQUEUX

sciences de gestion, elle est largement en relation avec un champ professionnel. Le *practicing* est marqué par l'institutionnalisation de la *practice*. Il concerne les contours procéduraux associés à la « mise en pratique ». Le *practising* peut être considéré comme le processus de production et de reproduction d'une pratique au quotidien, prenant alors en compte les logiques de fluidité, de changement et d'apprentissage. Le *practising* correspond à la notion de pratique considérée au sens large du terme, situation dans laquelle le « geste organisationnel » est représentatif du sens de l'action. Avec la notion de pratique, on met l'accent sur l'objet empirique de la technique considérée, avec le *practicing* selon l'aspect mise en pratique et avec le *practising* selon l'aspect situé (contextuellement et institutionnellement). Les *practices* « font système » avec le *practicing*. Le *practicing* relève plutôt de la répliation (au regard d'un modèle pratique aux composantes normatives) et le *practising* relève de la répétition et admet donc la variabilité ne serait-ce que du fait des circonstances.

La *practice* diffère d'un dispositif, notion qui relève d'une perspective macroscopique (cf. M. Foucault<sup>245</sup>, pour qui la prison est considérée comme un dispositif général de domination). Les dispositifs sont constitués par des institutions légitimes localisables et construites dans une logique répressive. Elle diffère également d'un mécanisme (perspective microscopique) qui peut se définir comme un objet technique plus ou moins rationnel et des personnes au travail autour de celui-ci (cf. M. de Certeau<sup>246</sup>, pour qui le mécanisme vit des institutions et permet la réorganisation du pouvoir au regard de procédures techniques précises et valant avec tous leurs détails et qui ajoute l'idée de tactique, de bricolage « rusé »). Les relations établies avec ces deux niveaux sont représentatives des relations de pouvoir au quotidien, relations qui valent indirectement pour les agents organisationnels du fait de leur substance « agentique ». Elle diffère également de la notion d'outil (et des synonymes comme méthode, grille, technique au sens de technique d'organisation, etc.), mais, avec en commun, la référence conceptuelle à la notion de technique. La notion d'outil introduit l'idée d'une indépendance de l'« objet » par rapport aux personnes et aux situations. Les deux notions d'outil et de technique contiennent l'idée de référentiel, de méthode systématique et de tâches et celle de connectivité (avec la notion d'outillage pour un ensemble cohérent d'outils). B. T. Pentland & M. Feldman<sup>247</sup>, reprenant et enrichissant les concepts de B. Latour<sup>248</sup>, fondent la notion de routine comme synonyme de celle de *practice* à partir de la trilogie « ostensible – performatif – artefact », la routine étant construite à partir d'une histoire, d'une hiérarchie, de procédures visibles (l'ostensible va fonder l'autorité, légitimer l'aspect performatif à partir de la construction sociale de la routine, construction amendable dans le temps et non du fait de son aspect visible, structurant et issu d'une forme de volontarisme managérial. Avec la routine, il y a l'idée de modèle y compris sous sa dimension normative, son aspect « porteur d'effets » (le performatif recouvre aussi l'idée de faire agir des personnes spécifiques en des lieux spécifiques) et compte tenu d'artéfacts (cf. ce qui a été qualifié plus haut d'« outils » de façon générique) qui sont porteurs des preuves de leur efficacité et viennent légitimer les deux aspects précédent –

<sup>245</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975

<sup>246</sup> M. de Certeau & L. Giard & P. Mayol, *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire*, Gallimard, collection « Folio essais », n° 146, Paris, 1990

<sup>247</sup> B. T. Pentland & M. Feldman, « Organizational Routines as a Unit of Analysis », *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n° 5, 2005, pp. 793-815

<sup>248</sup> B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995 (Ed. originale : *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987)

l'ostensible et le performatif. Une *practice* « tient » en elle-même et sa répétition (le *practicing*) en constitue le versant rituel. C'est donc une unité d'analyse comportementale qui se comprend par référence à des schémas cognitifs et des artefacts, mais aussi par rapport à l'autonomie des agents organisationnels en prise avec les situations concrètes dans lesquelles ils se trouvent à un lieu donné et à un moment donné.

La notion de *practice* acte le recouvrement d'un jugement de valeur par un jugement d'existence, le versant jugement étant caractérisé par l'interaction entre l'observateur et la pratique observée, éventuellement assorti d'une qualification (« *best* » *practice*, « *promising* » *practice*, etc.). Elle contient l'idée de l'articulation entre une structure élémentaire et un savoir professionnel (état de l'art) mis en action. Elle dépasse donc la référence à un instrument pour l'idée plus large d'un instrument en action. La notion relève d'un pragmatisme organisationnel, les raisons de sa conceptualisation étant considérées comme extérieures (d'où la référence à l'institution et / ou à l'institutionnalisation) et inatteignables. C'est par exemple le cas du site web comme pratique, compte-tenu de l'idée qu'en outre, on ne pourrait faire sans aujourd'hui. De façon récursive, la notion de *practice* est générique de l'organisation. En d'autres termes, c'est « de » la substance organisationnelle. La référence à la notion est donc à la fois normative (la *practice* est un mode de fonctionnement qui régule les comportements des agents qui la mettent en oeuvre) et relationnelle (une *practice* n'est jamais seule, étant dans ce cas redevable des notions de *Beruf* et d'*ethos* – cf. Max Weber<sup>249</sup>). Une *practice* est interconnectée en termes d'institutionnalisations intra-, inter- et supra-organisationnelle ainsi qu'avec les logiques d'apprentissage et de changement. Une *practice* isolée est dépourvue de signification. Se référer à des *practices*, c'est aussi prendre une distance à l'égard du projet généraliste du managérialisme. Il s'agit plus de s'y confronter en termes de « comment comprendre les pratiques ? » ou sur le fait de savoir ce qu'elles révèlent plutôt qu'en termes de définition pure (qu'est-ce qu'une *practice* ?). Le problème est alors de savoir comment elles apparaissent, se développent, changent ou disparaissent. La notion est plus de l'ordre de l'empirique que de celui d'un concept théorique. Elles se confrontent à la question de savoir « comment fait-on les choses ? », « comment une profession est-elle exercée ? », « comment cela fonctionne-t-il ? ». Les *practices* ne valent donc que contextualisées, d'où l'importance des dimensions institutionnelles tout comme celles de l'institutionnalisation). Les *practices* sont donc un ensemble d'actions individuelles et collectives et non pas le résultat d'une action effectuée par un individu spécifique. Certaines d'entre elles débouchent sur des normes, d'autres pas.

Le *practicing* contient l'idée de jugement de valeur. C'est une réflexion sur la socialisation rationnelle des *practices* dans la mesure où elles sont mises en oeuvre au regard d'un contexte de rationalisation. Les *best practices* proviennent ainsi de situations données et fondent la répétition de l'exercice de *practices* données. Il indique l'existence d'un champ de possibilité d'applications des *practices*. Il tend à fonder les archétypes des conditions de fonctionnement de l'organisationnel. Le *practicing* naît d'une conceptualisation entre des situations (les *practices*) et des personnes (les praticiens). Il peut se définir comme la répétition de pratiques ou comme une série d'activités, de *patterns* régulièrement répétés. Il contient l'idée de récurrence, de standardisation, d'accomplissement. C'est d'abord dans le *practicing* qu'opère la connectivité des

---

<sup>249</sup> M. Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora Pocket n°6, Paris (Ed. originale : 1904)

*practices*. Il fonde le processus d'institutionnalisation intra-organisationnel (c'est le fondement des routines organisationnelles) et, en partie, le processus d'institutionnalisation inter- et supra-organisationnel. Il sert de mode de compréhension à l'organisation en en faisant une forme polarisée de pratiques. C'est donc une sorte de théorisation déterministe de la mise en œuvre des *practices* en répondant à une question du type : cela doit être fait comme cela si... Le *practicing* est une explicitation des conditions techno-organisationnelles de mise en œuvre de tel ensemble de *practices*. C'est une référence valide pour le praticien au regard des logiques de coordination et de cohérence. Il se situe dans le champ du tressage « savoir – pouvoir », dans celui de la gouvernance organisationnelle, de la rationalité instrumentale et du volontarisme managérial. On est « dedans – en haut ». Sa visée est cognitive afin de contribuer à la construction d'un sens donné aux situations. *Practices* et *practicing* sont liés à la notion de technocratie et à l'utopie du management scientifique. D'un point de vue technocratique, une *practice* est considérée comme une « pratique – cible », privilégiant sa composante ostensible. Le *practicing* est alors considéré comme sa mise en œuvre adéquate (son aspect performatif). Le discours managérial opère dans le but de fonder la croyance que *practices* et *practicing* sont en phase, une *practice* ayant été construite et mise en œuvre rationnellement (*practicing*). Cette représentation est en fait contre-nature dans la mesure où un savoir et un savoir-faire sont toujours co-construits avec le praticien et socialement situés.

Le *practising* fonde une compréhension de l'organisation comme étant un ensemble d'éléments en négociation les uns par rapports aux autres ainsi que par rapport aux situations. Il indique la manifestation qui a été retenue à un moment donné et dépend donc des raisons qui ont fondé le choix de la manière de pratiquer les *practices*. Il considère le « réel » dans sa complexité. C'est aussi le moment de l'élargissement du champ des possibles (au-delà de celui qui est fixé par le *practicing*) du fait des modalités de contexte, fondant ainsi la logique de changement (et / ou de création) des *practices*. Il est donc difficile de les décrire de façon déterministe dans la mesure où on y accède par observation et par observation « dedans – en bas ». Il contient l'idée de fusion entre un jugement d'existence et un jugement de valeur et il tient compte de la médiation des situations (plus que des personnes). Le contexte tient un rôle plus important que la visée pragmatique. La référence au contexte va mettre l'accent sur le versant adaptatif, l'appel à la réflexion, à l'autonomie, à la volonté. Le savoir de l'agent se trouve ainsi réajusté en permanence. Le *practising* matérialise la différence de représentation entre l'agent et les *practices* ainsi qu'entre les agents. Avec le *practising*, une imagination créative se trouve mobilisée. C'est l'interaction qui opère entre le *practising* et les *practices* qui fonde la logique d'apprentissage. Le *practising* est le moment de la construction du consensus par l'action. Il est aussi générateur de l'institutionnalisation intra-organisationnelle (du fait du projet de « sédimentation – transformation » des routines organisationnelles qui lui est inhérent). Il est assimilable à de l'« innovation ordinaire » (N. Alter<sup>250</sup>).

Les trois notions de « *practice* », « *practicing* » et « *practising* » fondent une typologie applicable aux logiques organisationnelles en actant, soit la primauté des représentations sur la volonté, soit l'inverse et donc en séparant la rationalisation de la rationalité. Les *practices* se trouvent ancrées dans le domaine de la rationalité en valeur, le *practicing* dans celui de la rationalité limitée et le *practising* dans le domaine de l'a-rationalité. La rationalisation concerne le lien qui opère entre *practices* et le *practicing*, du fait de la

---

<sup>250</sup> N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « Quadrige », Paris, 2003  
Yvon PESQUEUX

stabilisation des *practices* que génère le *practicing* avec la répétition. Le *practising* constitue le moment de la sédimentation des *practices* et contient l'idée de développement, d'adaptation et de reconfiguration des *practices*. Les *practices* sont une forme sédimentée résultant du *practicing* et du *practising*. Les *practices* peuvent être considérées comme une structure élémentaire représentative des logiques organisationnelles, le *practicing* comme la scène de la répétition indiscutée des *practices* et le *practising* comme l'instant de la répétition des *practices*, donc aussi le moment de leur discussion.

Les interactions entre les trois notions sont également nombreuses. Les deux passages *practicing* vers *practices* et *practising* vers *practices* fondent les deux versants de l'institutionnalisation intra-organisationnelle. Le premier s'inscrit dans une perspective processuelle tandis que le second s'inscrit dans une vision événementielle de ce type d'institutionnalisation. Dans le second cas, c'est l'environnement organisationnel qui est considéré comme le champ majeur de la socialisation. *Practicing* et *practising* partent du même phénomène observé, mais considéré d'un point de vue différent. Avec le *practicing*, l'accent est mis sur la réplication alors qu'avec le *practising*, l'accent est mis sur la répétition et la reconfiguration.

Un tableau de comparaison « *practices – practicing – practising* » :

|                                   | <i>PRACTICES</i>  | <i>PRACTICING</i>  | <i>PRACTISING</i>   |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Conception de l'organisation      | l'organisation considérée comme un ensemble de <i>practices</i> | l'organisation considérée comme une polarisation de projets et de <i>practices</i> | l'organisation considérée comme un ensemble d'éléments en négociation |
| Nature du jugement                | d'existence   | d'existence et de valeur   | d'existence et de valeur  |
| Nature de l'institutionnalisation | intra- inter- et supra-organisationnelle                        | intra-, inter- et supra-organisationnelle  | intra-organisationnelle   |
| Représentation et délibération    | représentation > délibération                                   | représentation > délibération  | délibération > représentation   |
| Rationalité                       | instrumentale   | procédurale  | en valeur   |
| Origine de la conceptualisation   | à partir de la primauté accordée aux instruments                | comme ensemble de <i>practices</i>   | à partir de la socialisation des <i>practices</i>                     |
| Positionnement organisationnel    | comme état de l'art   | les <i>practices</i> sont associées à des situations types                         | enracinement  |
| niveau conceptuel                 | technique théorie   | technologique pratique   | <i>praxis</i>   |
| Type de modèle                    | normatif  | relationnel  | enraciné  |
| Visée                             | descriptive   | explicative et   | compréhensive   |

|                           |                  |   |   |
|---------------------------|------------------|---|---|
|                           |                  | prescriptive                                      |   |
| Nature                    | fiction          | réducteur de l'imaginaire car le cadre est imposé | imaginaire créatif                        |
| Fonction du modèle        | formalisé        | réplication (à l'identique)                       | répétition (adaptation aux circonstances) |
| Figure cible              | le professionnel | le praticien                                      | l'agent organisationnel                   |
| Positionnement            | extériorité      | hétéronomie                                       | autonomie                                 |
| Référent                  | instrument       | gouvernance                                       | « en bas-dedans »                         |
| Rôle                      | de régulation    | cognitive   | adaptative                                |
| Nature de la connaissance | savoir-faire     | savoir circonstancié                              | savoir mobilisé                           |

Le passage « *practice – practicing – practising* » pose la question de la traduction (B. Latour<sup>251</sup>) et de la création d'un savoir local qui est fonction de « qui » traduit « quoi », dans la recherche de quels effets, avec quels effets en définitive, cette traduction venant relier actants humains et actants non humains. C'est ce savoir local qui est à l'origine de processus d'apprentissages et de changements. Les trois notions marquent donc le lien étroit qui existe entre la notion générique de « pratique » et celle de « savoir » (qu'il s'agisse de *knowledge* ou de *knowing*). La connaissance organisationnelle est à la fois cumulative et transférable mais aussi « oubliable ». Elle conduit à de multiples rapports au temps, qu'il soit conçu de façon chronologique ou diachronique (pour l'aspect cumulatif) ou bien encore anachronique ou synchronique (pour l'aspect de transfert et d'oubli) et elle se manifeste concrètement dans les pratiques.

## Conclusion sur la notion de pratique

Une pratique organisationnelle repose sur les aspects suivants :

- La pratique est ce qui vient relier connaissance et action, mais elle comporte un aspect moral et de nombreuses dimensions tacites ;
- Dans son acception actuelle, de nombreuses références peuvent être mobilisées : P. Bourdieu<sup>252</sup> qui considère la pratique comme action, M. Foucault<sup>253</sup> qui la conçoit comme pratiques de soi, S. Turner<sup>254</sup> qui la comprend comme structure, Y. Engeström *et al.*<sup>255</sup> qui la définissent comme un système d'activités, J. Lave & E. Wenger<sup>256</sup> qui

<sup>251</sup> B. Latour, *op. cit.*

<sup>252</sup> P. Bourdieu, *op. cit.*

<sup>253</sup> M. Foucault, *L'herméneutique du sujet*, Gallimard-Seuil, collection « Hautes Etudes », Paris, 2001

<sup>254</sup> S. Turner, *The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*, University of Chicago Press, 1994

<sup>255</sup> Y. Engeström & R. Miettinen & R. L. Punamäki, *Perspectives on Activity Theory (Learning in Doing: Social Cognitive and Computational Perspectives)*, Cambridge University Press, 1999

<sup>256</sup> J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social Cognitive and Computational Perspectives)*, Cambridge University Press, 1991

- en font un contexte social et D. Nicolini *et al.*<sup>257</sup> qui en font un processus d'apprentissage (du *knowing*) ;
- Le programme de recherche débouche sur le constat de l'existence de différents types de pratiques : des pratiques managériales focalisées sur les rôles stratégiques, des pratiques organisationnelles orientées vers les logiques opérationnelles, le management des projets, des pratiques d'innovation (*promising practices*) qui concernent la coordination des autres pratiques, le partage du savoir, des pratiques centrales qui se distinguent des pratiques périphériques, actant l'existence d'une hiérarchie entre les pratiques et les sous-pratiques qui poursuivent le même but mais à partir de procédures différentes ;
  - Une pratique organisationnelle se caractérise par l'existence de différentes composantes : un but, des procédures, des principes, un lieu, des praticiens, une *phronesis*, un passé et un présent, une structure qui se caractérise par le fait qu'une pratique est une manière d'agir collectivement acceptée, répétée et socialement visible, une dynamique dans la mesure où les pratiques sont construites par ceux qui les mettent en œuvre au regard de leur place dans la hiérarchie et de la référence à une *phronesis* dans la façon dont elles construisent une manière d'agir, des frontières qui permettent de les délimiter même si elles varient dans l'espace et dans le temps, leur conférant ainsi une certaine stabilité et, enfin, le fait que les pratiques viennent construire des champs de pratiques du fait des liens qui s'établissent entre elles ;
  - Les pratiques se reconfigurent en permanence étant en quelque sorte le lieu organisationnel de la dualité « stabilité – changement », le lieu où, à la fois, les tensions sont actées et dépassées. Au-delà de la dualité « stabilité – changement », les pratiques sont le lieu organisationnel d'autres dualités telles celle du long terme et du court terme, des priorités stratégiques et des priorités opérationnelles, du formel et de l'informel ;
  - La notion contribue à la compréhension du fonctionnement organisationnel au regard de leur degré de connectivité entre les procédures d'une seule pratique tout comme entre les pratiques. Elles sont significatives de la substance organisationnelle en offrant une entrée dans la compréhension des modalités de la régulation et de la compétition à l'œuvre au sein d'une organisation ;
  - Une pratique organisationnelle n'est pas une manière d'agir, un synonyme de la notion de culture organisationnelle, c'est-à-dire une « habitude » ou de celle d'institution. C'est le lieu du tressage entre une rhétorique de la réalité et une idéologie en action. Elle est un lieu d'expression des interactions sociales et un lieu de concrétisation de l'expérience en action.
  - M. Reed<sup>258</sup> insiste sur l'aspect réaliste de la référence à des pratiques. En ce sens, les pratiques organisationnelles sont « fondatrices » (c'est leur dimension « socio-constructionniste »). Mais une telle référence peut aussi relever du positivisme (du fait de l'accent mis sur leur récurrence). Il plaide pour un réalisme critique faisant des pratiques une médiation entre des structures organisationnelles et des agents. C'est ce qui fait que ce sont les pratiques qui génèrent et qui maintiennent les relations constitutives de l'organisation. Il s'agit donc d'une entrée dans la compréhension du processus d'institutionnalisation de l'organisation vu comme processus d'assemblage et de coordination par ses aspects de structuration, d'implantation, de maîtrise et de pilotage. Mais les pratiques organisationnelles sont aussi enchâssées dans les relations

---

<sup>257</sup> D. Nicolini *et al.*, *op. cit.*

<sup>258</sup> M. Reed, « Research Management Practice: A Critical Perspective », *Bringing Practice Back into our Scholarship*, Academy of Management Conference, Philadelphia, 3-8 August 2007.

de pouvoir. C'est également une notion majeure en termes de médiation car elle assure les logiques de transition, de changement du fait de son caractère longitudinal et dynamique, de la façon dont elle prend en compte la complexité des relations de pouvoir, du fait que les agents organisationnels sont des répertoires d'action. Comme médiation entre la stabilité et le changement, les pratiques organisationnelles prennent en compte à la fois le temps, le lieu et l'espace. C'est donc une entrée renouvelée dans la compréhension du remodelage et de la complexité organisationnelles (J. Clark<sup>259</sup>). La limite conceptuelle de l'approche est son contextualisme, mais sans doute est-ce une limite nécessaire dans l'état actuel de la question des pratiques en sciences de gestion. La référence à des pratiques organisationnelles construit un personnage conceptuel tenant lieu de fiction instituante dont on espère qu'il ne s'agit pas d'une voie sans issue.

---

<sup>259</sup> J. Clark, *Managing Innovation and Change: People, Technology and Strategy*, Sage, London, 1996  
Yvon PESQUEUX