

Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée

Maurice SAÏ AS

Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille

Emmanuel MÉTAIS

Groupe EDHEC

Classification JEL : L190, M190

Correspondance :

Emmanuel Métais

Département Management et Stratégie

EDHEC

58, rue du Port

59046 Lille Cédex

Email : emmanuel.metais@edhec.edu

Résumé : Cet article présente la logique d'évolution de la stratégie d'entreprise depuis les années soixante, pour aboutir aux caractéristiques et aux tendances propres au contexte actuel. L'analyse s'articule autour de deux conceptions différentes de la stratégie désormais bien établies : l'adéquation et l'intention, chacune comportant des logiques et des temps d'évolution spécifiques. Les auteurs concluent sur la nécessité, dans le contexte présent, de dépasser cette dualité. Ils proposent de considérer le niveau « méta » de la stratégie, à savoir la capacité à conjuguer des postures et des modes de pensée différents.

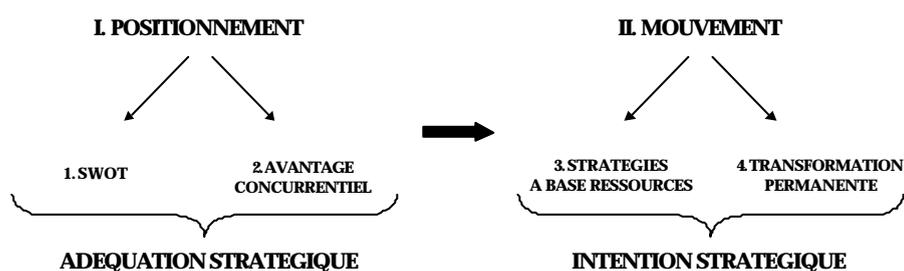
Mots clés : avantage concurrentiel – intention stratégique – hypercompétition – configuration stratégique – mode de pensée stratégique.

Abstract : This paper discusses the rationale behind the evolution of strategy from the sixties up until now. The authors construct their analysis around two established frameworks : strategic fit and strategic intent. They conclude that, in the present context, there is a need to overcome this duality. They suggest an approach to corporate and business strategy at a « meta » level, i.e. to develop the capacity to combine different architectures and mindsets.

Key words : competitive advantage – strategic intent – hypercompetition – strategic architecture – strategic mindset

Il est frappant de constater que, quelle que soit l'époque, de nombreux auteurs en stratégie introduisent leur propos en présentant les changements radicaux auxquels est soumis l'environnement et la nécessité qui en découle d'appeler à de nouvelles théories et pratiques. Déjà en 1955, P. Drucker, soulignant l'absence de théorie générale sur le management de l'entreprise, insistait sur la nécessité, au regard de l'évolution de la « société moderne », de réfléchir au-delà des fonctions traditionnelles à ce qu'est la performance. En dehors de la justification évidente d'un discours, ces constats récurrents marquent l'ancrage de la pensée en stratégie dans des problématiques étroitement liées aux enjeux de contextes économiques et historiques donnés. Chaque époque produit en effet ses pratiques, ses concepts et ses outils. En outre, le discours lui-même est élaboré par des auteurs provenant de champs multiples, aux enjeux différents : dirigeants, chercheurs, consultants... L'objectif de cet article est de présenter l'évolution des pratiques et de la pensée en stratégie depuis les années soixante. Il ne s'agit pas tant d'exposer les concepts et outils successifs que de présenter la logique de cette évolution, c'est-à-dire de replacer chaque notion dans le contexte qui l'a générée, pour comprendre la transformation de la pensée dans le temps.

Figure 1 – *Évolution de la pensée en stratégie*



Deux moments principaux ont été distingués (figure 1) définissant les deux parties de l'article. Le premier renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de posi-

tion : la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante et la défendre. Elle débute avec le « *SWOT* », qui constitue la base sur laquelle cette période se développe ; elle se prolonge par une réflexion sur l'avantage concurrentiel et s'achève avec M.E. Porter, dont les travaux représentent l'apogée des stratégies de positionnement. Le second temps, en rupture par rapport au premier, met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement : la stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel comme de l'entreprise.

1. Adaptation et positionnement : l'approche « classique »

Jusqu'à une période récente, la stratégie d'entreprise s'est développée par rapport à la notion de positionnement concurrentiel. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principes fondamentaux :

- pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement ;
- pour réussir, l'entreprise doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

La première partie présente la généalogie de ce courant de pensée, depuis sa fondation par l'école d'Harvard jusqu'à son apogée, concrétisée par les travaux de M.E. Porter, et son déclin au cours des années quatre-vingts. Ce courant de pensée se structure par rapport à deux notions clés, qui constituent les deux premières étapes de cette partie : le *SWOT* d'une part, et l'avantage concurrentiel d'autre part. Une dernière étape présente, à titre de transition, les limites de ces approches.

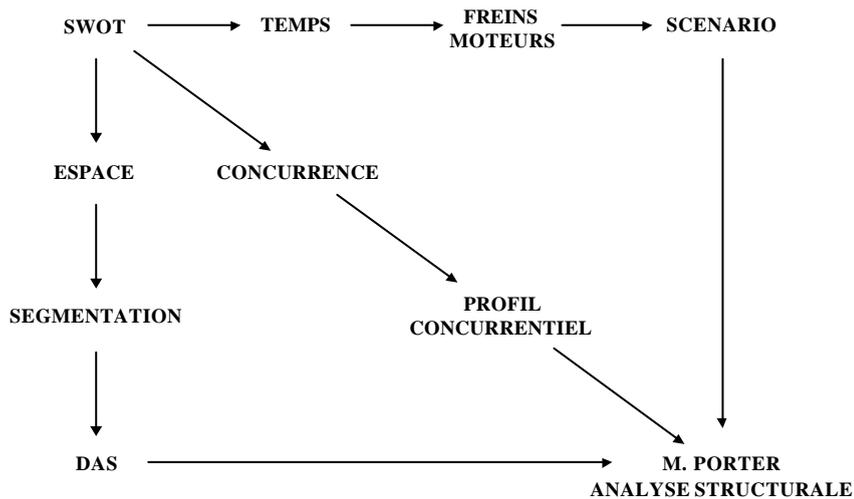
1.1. Le *SWOT*

Les fondements de la réflexion stratégique remontent à la fin des années cinquante, centrés sur une interrogation des activités de l'entreprise, sous la forme « *what business are we in ?* ». Dès que la définition de l'activité paraissait satisfaisante, le questionnement se por-

tait sur les opportunités et les menaces de l'environnement, pour positionner ensuite l'entreprise, en termes de forces et de faiblesses. Les premiers à proposer une formalisation de la décision stratégique se rattachent à l'École de Harvard, à travers le modèle *SWOT* [E.P. Learned et al. 1965]. Leur approche est relativement sommaire, du fait de la prédominance accordée à la « jurisprudence », c'est-à-dire aux études de cas. Le modèle *SWOT* pose toutefois les bases de la formulation de la décision stratégique pour les décennies suivantes. L'École de Carnegie, en particulier par l'ouvrage de H.I. Ansoff [1965], proposera très vite un modèle d'inspiration similaire, mais à l'architecture plus élaborée.

Cette période voit donc les débuts de la planification stratégique. Dans ce cadre, la stratégie est un schéma d'objectifs et de plans visant à atteindre ces objectifs. Le principe d'adéquation provient du fait que l'analyse externe est prévalente, puisqu'elle oriente ensuite les décisions de l'entreprise. L'analyse des opportunités et des menaces renvoie au « *might do* » des déterminants de la décision stratégique. L'environnement est considéré comme l'ensemble des conditions externes et des influences qui affectent la vie et le développement de l'entreprise.

Figure 2 – *L'évolution du modèle de base de la planification stratégique*



La base que constitue le *SWOT* subira ensuite trois principales évolutions (figure 2) suivant trois axes : le temps, l'espace et la concurrence. Ces modifications correspondent à une prise en compte de la relativité des composantes du *SWOT*.

H. Mintzberg [1973] a le premier questionné ce modèle de base de la planification stratégique, à la fois en interrogeant son caractère délibéré, ainsi qu'en introduisant une notion de dynamique. Selon H. Mintzberg, la décision stratégique est le produit d'un jeu de pouvoir au sein d'une coalition de partenaires. Elle est, en ce sens, beaucoup plus émergente que ne le laisse entrevoir la démarche de planification classique, trop rationnelle selon lui. La stratégie ne peut donc être définie en des termes aussi figés : forces, faiblesses, opportunités et menaces sont très relatives dans le temps. La notion de changement est donc introduite dans la stratégie, pour pallier le caractère trop statique du *SWOT* ; en interne, les forces et les faiblesses s'envisagent désormais comme des moteurs et des freins. Le fait que les forces et faiblesses soient désormais perçues comme relatives dans le temps incite logiquement à réfléchir à l'avenir, et donc à amener Shell, par exemple, à réfléchir en termes de scénario. Cette méthode consiste à inscrire la démarche de planification par rapport à des futurs possibles de l'environnement, pour ajuster au mieux les réactions de l'entreprise. Plus globalement, cette tendance se traduit par un recours croissant à des méthodes de prévision, qu'elles consistent à extrapoler du passé vers le futur (prospective), ou bien à partir du futur pour construire le présent (proférence).

Le deuxième axe de relativisation du modèle de base est lié aux travaux sur la segmentation, dont l'aboutissement est l'ouvrage déterminant de D.F. Abell [1980]. Sauf à considérer le cas d'une entreprise monomarché et monoproduit, envisager le *SWOT* au niveau global d'une entreprise n'a pas de sens. Les forces et les faiblesses, comme les opportunités et les menaces, doivent être étudiées pour chaque segment, dont le jeu concurrentiel peut se révéler très spécifique.

Enfin, le *SWOT* a été relativisé par rapport à la concurrence, les quatre composantes du *SWOT* ne pouvant s'évaluer que par rapport aux

concurrents. Cette voie a finalement amené une interrogation sur le profil concurrentiel, qui vise à comparer les forces et faiblesses de l'entreprise à celles de ses concurrents.

1.2. L'avantage concurrentiel

Au fur et à mesure que les travaux sur le profil concurrentiel prenaient un caractère systématique, il devenait tout naturel de rechercher l'élément, on dirait aujourd'hui l'avantage concurrentiel, qui pourrait s'avérer à la fois solide et durable¹. Le second courant du développement de l'adéquation stratégique prenait ainsi sa pleine dimension. Une fois les caractéristiques de l'environnement mises à jour, la question se posait de savoir comment l'entreprise peut prendre durablement un avantage sur ses concurrents. Il s'agit, dans le profil concurrentiel, de rechercher le moyen d'être le plus compétitif possible et de prendre un ascendant déterminant sur la concurrence. Parallèlement à cette évolution sur le fond, cette période voit également une instrumentalisation très poussée de la démarche de formulation de la stratégie, de la part de grands groupes industriels comme des cabinets de conseil en stratégie.

Les premiers à proposer une réponse sont les consultants du BCG. Ils présentent une matrice d'aide à la décision, dont le concept central est l'effet d'expérience². Une panoplie d'outils et d'instruments sera ensuite proposée, dont la popularité tient à la fois à leur simplicité, mais également à la force et la sophistication des principes qui les sous-tendent. Pour la première fois, des outils simples indiquent une « arme » sûre pour se battre : le coût. Ces outils, et en particulier la célèbre matrice, seront critiqués de deux manières.

Une première critique s'adresse au choix des critères qui sous-tendent la logique de la matrice. Une matrice consiste à figurer les activités d'une entreprise selon deux variables : la position concurrentielle et l'attractivité du secteur. La première matrice du BCG limite l'évaluation de la position concurrentielle à la part de marché relative et celle de l'at-

¹ « *Sustainable competitive advantage* ».

² Boston Consulting Group [1972]. Au-delà de l'effet d'expérience, ces outils reposent sur les notions de cycle de vie de l'activité et de cycle de vie financier.

tractivité au taux de croissance. Or on constate dans certaines conditions, que ces deux critères sont insuffisants, voire aberrants. En effet, on se rend compte que la part de marché n'est pas nécessairement un indicateur pertinent de position concurrentielle. Autrement dit, une entreprise ayant une faible part de marché peut se révéler extrêmement rentable. De même, le taux de croissance du secteur n'est pas nécessairement un indicateur approprié d'attractivité de l'environnement : des entreprises sont rentables sur des secteurs en faible croissance. Au cours des années soixante-dix, de nouvelles matrices sont proposées, aussi bien par des grandes entreprises (GE, Shell) que des cabinets de conseil (ADL, Mc Kinsey). Elles rendent la mesure de l'attractivité et du positionnement plus pertinente, mais également plus complexe et plus subjective, en introduisant l'évaluation multicritères.

Seconde critique, un concurrent peut être moins avancé en expérience, et pourtant plus performant en coût, grâce aux phénomènes de translation d'une part et d'accentuation d'autre part de la courbe d'expérience. Le premier permet d'obtenir des coûts d'entrée inférieurs, alors que le second permet de diminuer les coûts plus rapidement. Ces phénomènes sont notamment rendus possibles par l'utilisation d'une technologie innovante, par une politique de focalisation des sites de production, c'est-à-dire de diminution radicale des gammes ou encore par la réduction des cycles temporels. Les entreprises japonaises en particulier amèneront cette prise de conscience.

Le BCG reconnaît alors que le coût n'est pas la seule logique concurrentielle dominante, qu'il peut exister d'autres moyens de réussir. Si dans les années soixante, l'économie étant globalement en forte croissance, la logique de volume apporte des réponses suffisantes, le premier choc pétrolier et le ralentissement de la croissance nécessitent de se pencher sur d'autres sources d'avantage concurrentiel que le coût, notamment la qualité et la technologie.

Cette mise à jour de formes différenciées d'avantages concurrentiels se place dans une logique d'exclusivité, c'est-à-dire qu'il est considéré comme impossible de concilier des avantages concurrentiels différents, notamment le coût et la qualité. Il devient donc intéressant de s'interroger, en externe, sur les différentes formes de jeux concurrentiels. Cha-

que industrie peut se voir caractérisée par une logique concurrentielle dominante, supposant un avantage concurrentiel bien spécifique. En effet, puisqu'il existe plusieurs moyens de créer de la valeur, alors il existe plusieurs formes d'environnement concurrentiel, avec leurs règles du jeu propres. Dès lors que cette logique concurrentielle dominante est repérée, il ne reste plus qu'à adapter la stratégie de l'entreprise, en se montrant le plus efficace possible.

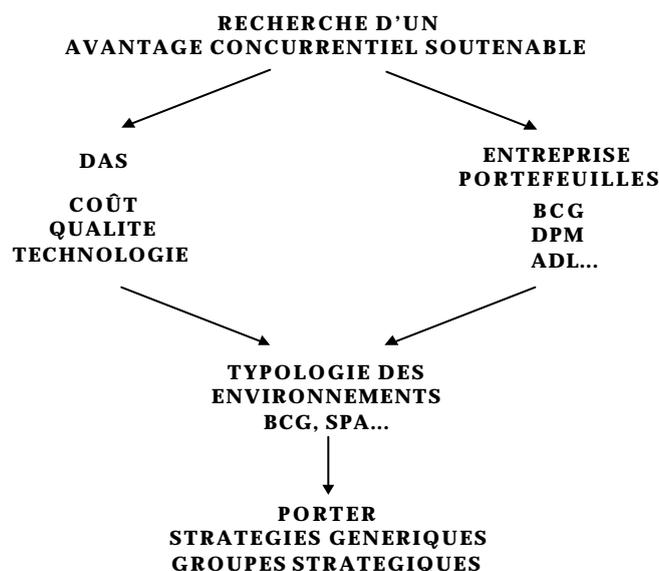
La seconde matrice du BCG [R.K. Lochridge 1998] est une modélisation de ce raisonnement. Elle présente en effet une typologie des environnements concurrentiels, selon d'une part la possibilité d'y créer un avantage concurrentiel, puis de le soutenir d'autre part. À chaque environnement correspondent une stratégie et une forme organisationnelle bien particulières. La logique d'adéquation connaît donc son paroxysme à travers cet outil, puisqu'il s'agit d'étudier la logique concurrentielle dominante de l'environnement, pour ensuite adapter la stratégie de l'entreprise.

Finalement, les deux premiers courants de l'adéquation se rejoignent, car la typologie des environnements et la segmentation procèdent de la même logique. Il s'agit de délimiter des entités concurrentielles cohérentes, c'est-à-dire pour lesquelles la combinaison des facteurs clés de succès est homogène. Cette analyse se traduit en externe par la délimitation de segments industriels et en interne par la délimitation des domaines d'activités stratégiques qui leur correspondent. L'objectif est donc double : repérer le champ de bataille, c'est-à-dire effectuer des choix de positionnements produits-marchés, puis définir les armes à utiliser, c'est-à-dire choisir un avantage concurrentiel. La figure 3 schématise cette évolution de la notion d'avantage concurrentiel.

Dans le courant des années quatre-vingts, M.E. Porter réalise une synthèse complète de l'ensemble de ces approches. Ses écrits reflètent une somme articulée et approfondie des apports à la pensée en stratégie au cours des vingt années qui les précèdent, selon trois perspectives majeures. Dans la continuité de la typologie des environnements proposée par le BCG, M.E. Porter [1980] précise tout d'abord les modalités de l'analyse d'un secteur. Il s'agit de comprendre avec précision les contours et les déterminants du jeu concurrentiel au sein d'une industrie,

pour en identifier les facteurs clés de succès et le couple rentabilité-risque. En outre, la notion de groupes stratégiques rend compte, au sein d'une industrie, de formes concurrentielles différenciées. En second lieu, M.E. Porter présente les grandes formes de stratégies conduisant à une position dominante, qui renvoient à trois principaux modes de création de valeur : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation [M.E. Porter 1985]. Enfin, la chaîne de valeur permet d'étudier avec précision la manière dont une entreprise construit sa stratégie et son avantage concurrentiel, suite au choix d'une stratégie générique, en s'assurant de la cohérence de cette chaîne de valeur.

Figure 3 – *Le questionnement sur l'avantage concurrentiel*



De ce point de vue, M.E. Porter donne un contour très net et exhaustif à la stratégie d'entreprise, en intégrant de manière détaillée et cohérente l'ensemble des progrès et des apports depuis les années soixante. En effet, les critiques portées à l'encontre de la première matrice du BCG amènent à réfléchir aux différentes logiques concurrentiel-

les qui peuvent exister en dehors de l'effet d'expérience. Elles débouchent d'une part sur la segmentation, c'est-à-dire sur la recherche d'espaces concurrentiels homogènes, d'autre part, sur la création de valeur. Les deux sont bien sûr étroitement liées, puisque la recherche des types génériques d'espaces concurrentiels et celle des formes génériques de stratégie sont concomitantes.

L'analyse concurrentielle de M.E. Porter vise à identifier et à comprendre la logique concurrentielle dominante d'un segment industriel. Cette logique conduit l'entreprise à faire le choix d'une stratégie générique, c'est-à-dire d'une certaine forme de création de valeur, adaptée à l'industrie. La chaîne de valeur permet, en définitive, d'identifier avec précision les activités créatrices de valeur et donc d'avantage concurrentiel, au sein du processus de production d'un bien ou d'un service.

Au-delà de cette synthèse, l'approche proposée par M.E. Porter reflète une philosophie de la stratégie, qui marquera profondément un certain nombre de travaux et surtout les pratiques jusqu'au début des années quatre-vingt-dix. Si M.E. Porter n'est pas nécessairement à l'origine de cette philosophie, il a largement contribué à la formaliser et à la divulguer par l'ampleur et la complétude de son travail. Cette philosophie possède deux caractéristiques marquantes, qui détermineront le déclin partiel de cette approche « classique » au cours des années quatre-vingt-dix.

D'une part, la pensée en stratégie fonctionne sur le mode de l'adéquation. La formulation de la stratégie est soumise à une analyse préalable de l'environnement qui oriente ensuite la décision. L'environnement est une donnée inamovible, un champ de bataille, sur lequel l'entreprise n'a pas (ou peu) d'influence. On peut choisir le champ de bataille, mais pas le modifier. Même si M.E. Porter évoque parfois des stratégies offensives, ou encore la possibilité de « transformer des concurrents », l'analyse industrielle est résolument située en amont du diagnostic stratégique. Son schéma reste d'ailleurs attaché à celui du dominant qui défend sa position et du dominé qui tente d'entrer dans le jeu. La possibilité de jouer pour un nouvel arrivant passe par « une meilleure compréhension de la structure du secteur » [M.E. Porter 1985], mais pas par une modification radicale du

secteur. Il n'hésite d'ailleurs pas à avancer l'hypothèse que « *puisque la structure industrielle détermine la performance, nous pourrions ignorer les comportements et observer directement la structure industrielle en vue de comprendre la performance* » [M.E. Porter 1981].

D'autre part, les logiques concurrentielles sont jugées exclusives. Autrement dit, chaque industrie possède une certaine combinaison de facteurs clés de succès, se rapprochant des types génériques définis par la théorie et les modèles. Chaque type générique est spécifique, et suppose un comportement concurrentiel homogène. Toute entreprise qui chercherait à concilier des avantages concurrentiels différents se retrouverait en situation d'échec ou, pour le moins, de moindre rentabilité. Pour réussir, il faut faire le choix d'une arène concurrentielle et d'une arme, puis pousser la logique du jeu à son extrême. Même si des positionnements relatifs sont possibles, l'entreprise doit faire le choix clair d'une stratégie de base. Ces principes sont résumés par la « courbe en U ».

Ces deux principes ont fait toute la force et tout l'intérêt de la pensée classique en stratégie. Cependant, dans le contexte économique des années quatre-vingt-dix, ils constitueront des faiblesses de taille. En fait, les travaux de M.E. Porter constituent une synthèse des pratiques telles qu'elles existaient au début des années quatre-vingts. Dès cette période, certaines entreprises (japonaises notamment) ont montré que les enseignements et recommandations qu'on pouvait en tirer étaient déjà caducs.

1.3. Limites de l'approche « classique »

Au début des années quatre-vingt-dix, le contexte concurrentiel des entreprises se transforme structurellement [C.K. Prahalad, G. Hamel 1994]. Marqué en particulier par la récession économique, l'accentuation de l'intensité concurrentielle et l'accélération de tous les cycles de vie, l'environnement devient de plus en plus insaisissable, en termes de compréhension comme de prévision. Ce nouveau contexte

révèle certaines insuffisances de l'approche classique, centrée sur l'adaptation et le positionnement.

Ce sont au départ les entreprises japonaises qui vont illustrer ces insuffisances. Ces nouveaux concurrents utilisent en effet des comportements qui échappent aux principes de la pensée occidentale en stratégie, et parviennent ainsi à se hisser aux premiers rangs de la concurrence mondiale. Ils contredisent notamment les deux grands principes de l'approche classique.

Tout d'abord, on découvre que peuvent être conciliés des avantages concurrentiels que l'on pensait jusque là exclusifs. Ainsi, les Japonais parviennent, par la réduction de tous les cycles temporels, à concilier réduction des coûts et différenciation, cette dernière reposant sur la diversité. Dans un marché de plus en plus fragmenté et exigeant, ils industrialisent la personnalisation des produits. Ils inventent en quelque sorte une nouvelle arme, un nouvel avantage concurrentiel : le temps [G. Stalk, T.M. Hout 1990]. La compréhension d'un positionnement concurrentiel en termes coût-qualité reste donc pertinente, mais le principe de l'exclusivité devient obsolète. L'article publié par R.L. Istan en 1992 constitue un tournant de ce point de vue, puisqu'il reconnaît implicitement que les avantages concurrentiels fondés sur la courbe d'expérience ont atteint leurs limites, et qu'il convient de substituer aux raisonnements traditionnels de nouvelles manières de penser, qui permettent de diminuer les coûts tout en accroissant sensiblement la diversité³. On admet également que l'avantage concurrentiel ne peut plus se concevoir comme une arme unique et absolue, c'est-à-dire durablement soutenable. L'idée de portefeuille d'avantages concurrentiels [A. Slywotsky, D. Morrison 1997] émerge progressivement, portefeuille qu'il convient de renouveler sans cesse, et plus vite que les concurrents. Dans cette logique, le seul et dernier avantage concurrentiel soutenable est la capacité de passer d'une position à une autre plus vite que la concurrence, c'est-à-dire l'apprentissage organisationnel [A. de Geus 1988].

³ Phénomène de rupture de la barrière à la variété.

En second lieu, certains auteurs critiquent le DAS en tant qu'unité d'analyse de la stratégie d'entreprise. En fait, la segmentation stratégique atteint des limites, du fait de la complexité croissante de l'environnement. En particulier, la fragmentation des marchés, la demande de diversité de l'offre, l'accélération des cycles de vie, ainsi que la redéfinition des frontières entre industries amènent un questionnement sur un *management* centré sur des DAS. La nécessité de répliquer dans l'entreprise, par le biais de la segmentation, cette complexité de l'environnement, induit des portefeuilles d'activités plus compliqués et instables, donc difficiles à gérer. Il devient alors nécessaire de raisonner sur des entités plus permanentes dans le temps, qui semblent par ailleurs mieux expliquer les sources d'avantages concurrentiels, à savoir les compétences centrales.

Ces deux premiers points d'incompréhension (non-exclusivité des avantages concurrentiels et critique de la segmentation) en génèrent un troisième, probablement beaucoup plus grave. En inventant une nouvelle forme d'avantage concurrentiel, les Japonais démontrent que le principe d'adéquation, c'est-à-dire de primauté de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise, est lui-même dépassé. En effet, l'idée qu'il existe des formes génériques et prédéterminées de logiques concurrentielles montre ses limites. Les Japonais ont prouvé qu'il était possible de transformer les règles du jeu d'un secteur, de créer de nouvelles manières de s'affronter et par là même de modifier l'environnement. Par extension, on constate que la plupart des entreprises qui réussissent à conquérir rapidement des positions concurrentielles fortes alors qu'elles possédaient au départ des ressources modestes, sont des entreprises qui ont su transformer, voire créer leur environnement.

En fait, la pensée est elle-même le produit d'un contexte, avec ses caractéristiques économiques et industrielles. De ce point de vue, elle est historiquement datée, si bien que des outils d'aide à la décision élaborés à une certaine période répondent aux enjeux de cette période. Les années cinquante et soixante, caractérisées par une forte croissance, voient fort logiquement la mise en avant de l'effet d'expérience et de la logique de volume. Puis, suite au ralentissement progressif de la croissance, les entreprises se posent la question de trouver de nouvelles

sources de création de valeur par la différenciation et la technologie. Cette interrogation aboutit à définir des logiques concurrentielles distinctes, c'est-à-dire à la classification des environnements concurrentiels. Une fois identifiés, ils vont mener à une réflexion sur les formes génériques de stratégies propres à chaque environnement. La chaîne de valeur, en ce qu'elle permet l'analyse précise des sources d'avantage concurrentiel d'une entreprise, est l'aboutissement de cette démarche.

Mais lorsque l'environnement devient trop instable et imprévisible⁴, que la concurrence et le marché évoluent de plus en plus vite, l'adéquation est difficile, voire impossible. Surtout, elle conduit à s'adapter au passé, éventuellement au présent mais certainement pas à préparer l'avenir. En fait, la pensée occidentale a été produite par des dominants pour des dominants. Cette caractéristique a engendré des stratégies essentiellement défensives, cherchant davantage à sécuriser un positionnement qu'à générer le mouvement. L'adéquation suppose en effet, dans la démarche de diagnostic, de rechercher les facteurs clés de succès de l'industrie pour tenter ensuite de construire un avantage concurrentiel. Or, un facteur clé de succès se repère en observant les entreprises les plus performantes, si bien que l'adéquation aux facteurs clés de succès de l'environnement revient à appliquer les recettes stratégiques des concurrents dominants. Si cette philosophie est suffisante en période d'expansion, elle trouve vite ses limites lorsque la croissance se ralentit et surtout lorsque l'intensité concurrentielle s'accroît.

L'ensemble de ces limites a induit de nouvelles réflexions, qui remettent en cause les fondements de l'approche classique pour proposer de nouvelles idées.

2. Les stratégies de mouvement : l'intention stratégique

Les années quatre-vingts voient donc se généraliser des formes de concurrence radicalement nouvelles, beaucoup plus variées et créatives. Dans de nombreuses industries, des acteurs dominants, parce qu'ils ten-

⁴ À tel point que Shell a abandonné la méthode des scénarios en 1997.

taient de défendre des positions établies de longue date, ont contraint les nouveaux entrants à faire preuve d'imagination pour modifier les règles du jeu. Ce mécanisme a progressivement généré un contexte d'hypercompétition, dans lequel les stratégies de mouvement prédominent. En effet, l'idée d'hypercompétition part du principe qu'un avantage concurrentiel est voué à se détériorer et que la possibilité de défendre une position est complètement illusoire, ce que A. de Geus avait mis en évidence dès 1989⁵. La vitesse d'évolution de la concurrence et des marchés est telle qu'elle rend l'environnement très instable, si bien que la seule « position défendable » est le mouvement, avec pour objectif central de créer en permanence de la perturbation.

L'hypercompétition [R.A. d'Aveni 1994] repose sur le principe que la concurrence se joue sur cinq leviers principaux, en constante évolution : le rapport coût-qualité, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière. Dans un contexte d'hypercompétition, l'entreprise la plus performante est celle qui conjugue le mieux ces différents avantages et sait les faire évoluer le plus rapidement possible. Le but ultime est la création de perturbation, considérée comme source de création de nouveaux espaces concurrentiels. L'hypercompétition suppose donc, plus généralement, la simultanéité et la transformation permanente des avantages concurrentiels.

Dans un tel contexte, les premiers à poser des questions à l'approche classique de la stratégie sont G. Hamel, C.K. Prahalad [1989], qui s'appuient essentiellement sur l'exemple des entreprises japonaises. Par extension, ils montrent que l'approche classique ne permet pas d'expliquer la trajectoire concurrentielle d'entreprises qui, partant d'une position concurrentielle très défavorable, parviennent à transformer le jeu de la concurrence à leur avantage. Selon eux, il convient de substituer au paradigme de l'adéquation une nouvelle philosophie : l'intention stratégique. Cette dernière consiste à placer l'entreprise au centre de la formulation de la stratégie, avec pour objectif la transformation des règles du jeu de l'environnement et la création de nouveaux espaces concurrentiels. Cette philosophie repose sur deux présupposés : d'une

⁵ Et que l'on retrouve dans son dernier ouvrage [A. de Geus 1997].

part, la poursuite d'une vision très ambitieuse à long terme ; d'autre part, un développement fondé sur un portefeuille de compétences centrales.

Cette approche rompt avec les deux principes fondamentaux de la pensée classique. D'une part, une entreprise doit désormais concilier, pour réussir, des avantages concurrentiels multiples et non durables. D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement. Elle intègre donc un paramètre complètement nouveau : le mouvement. En effet, l'intention amène à considérer qu'une position concurrentielle n'est ni durable ni défendable, et que la seule solution consiste à changer de position avant que la concurrence ne prenne l'initiative.

L'intention stratégique marque finalement le déclin de la pensée déterministe en stratégie, à savoir que l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir. L'idée d'intention postule que le jeu concurrentiel n'est pas une donnée absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence.

2.1. Les stratégies à base de ressources

L'approche fondée sur les ressources [M.A. Peteraf 1994] est un préalable à la compréhension des stratégies d'intention, même si historiquement elle ne s'inscrit pas dans une logique d'intention. En effet, la notion d'intention est apparue au milieu des années quatre-vingts, en réaction au déterminisme de l'industrie propre à l'approche classique. G. Hamel et C.K. Prahalad proposent alors une conception de la stratégie radicalement opposée à l'adéquation : à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement. Tout un courant théorique, s'appuyant sur différents travaux effectués au cours des années quatre-vingts, se structure alors autour de la notion de ressources. Son objectif est double : d'une part, définir avec précision cette notion de ressource ; d'autre part, comprendre le lien entre ressources et avantage concurrentiel. Le courant de l'intention stratégique, tout en se nourrissant de l'approche fondée sur les ressources, va lui donner une dimension complètement différente.

Ce courant de pensée s'appuie principalement sur des travaux de l'économie portant sur l'analyse de situations de déséquilibre [J.A. Schumpeter 1950, E. Penrose 1954]. En rupture par rapport à l'approche classique de l'économie, ils stipulent en effet que les marchés sont nécessairement en déséquilibre, du fait de l'asymétrie dans la détention et l'usage des ressources. Les chercheurs en stratégie se sont alors intéressés à ces travaux, car une situation de déséquilibre dans la répartition des ressources renvoie précisément à une situation d'avantage concurrentiel.

Les ressources détenues par les entreprises ont en effet une mobilité imparfaite, entretenant ainsi ces situations de déséquilibre. La mobilité imparfaite est liée aux caractéristiques de certaines ressources : spécificité, complexité, tacite, immatérialité... qui les rendent peu identifiables et peu imitables. Plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de conduire à un avantage concurrentiel.

L'approche par les ressources, telle qu'elle est reprise par le champ académique dans les années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, est une transition entre l'adéquation et l'intention. En effet, si elle permet une analyse fine des ressources de l'entreprise, la démarche de formulation demeure dans une logique d'adéquation [R.M. Grant 1991]. Autrement dit et contrairement aux travaux des précurseurs, l'analyse des ressources n'a pas encore, dans ce cadre, la transformation de l'environnement pour objectif. Il s'agit simplement de s'assurer, avant toute manœuvre, que l'entreprise dispose effectivement des actifs nécessaires.

2.1.1. Ressources et intention stratégique

Cherchant à comprendre comment des entreprises sont parvenues à modifier complètement leur environnement concurrentiel, G. Hamel et C.K. Prahalad proposent la notion d'intention stratégique dès 1989. Dans le principe, l'intention consiste à placer l'entreprise au centre de la décision stratégique, pour tenter de transformer le jeu concurrentiel. Plus précisément, il est possible d'attribuer à ces entreprises trois caractéristiques fondamentales, qui sous-tendent la démarche d'intention. Ces

trois caractéristiques ont donné lieu à des investigations dans trois directions :

En premier lieu, ces entreprises inscrivent leur stratégie par rapport à une vision stratégique, clairement définie sur le long terme. Cette vision, par ses caractéristiques, est à l'origine du bouleversement du jeu concurrentiel. Par définition, la vision stratégique représente ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, cette aspiration relevant plus du rêve que de la prospective. Il s'agit, idéalement, de se positionner davantage par rapport à un futur souhaité que par rapport à une extrapolation du présent [G. Hamel 1991]. La vision se caractérise par sa démesure et sa déviance, qui sont supposées placer l'entreprise en situation de carence de ressources. Cette carence produit deux conséquences sur les ressources : un effet de levier, à savoir la recherche d'une utilisation maximale des actifs de l'entreprise ; un effet de tension, c'est-à-dire la nécessité d'une utilisation nouvelle des ressources. Le principe d'allocation des ressources est donc abandonné, pour privilégier un raisonnement en termes de levier et de tension, c'est-à-dire d'une démultiplication de l'usage des ressources. La vision doit créer un vide entre le présent et le futur, un sentiment d'insatisfaction et d'incompétence [E.H. Schein 1993], que seules des stratégies radicalement innovantes sauront combler. De ce point de vue, la vision est à l'origine du processus de transformation de l'environnement, en ce qu'elle contraint l'entreprise à sortir des registres de réponse traditionnels. Cette rupture induit des comportements subversifs, à l'origine des bouleversements du jeu concurrentiel.

En second lieu, pour réaliser leur intention, ces entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de compétences centrales [C.K. Prahalad, G. Hamel 1990]. Cette approche trouve en partie ses fondements dans des notions telles que la « *relatedness* » [R.P. Rumelt 1977] ou encore la « logique dominante de management » [C.K. Prahalad, R. Bettis 1986]. Les compétences renvoient aux différents savoirs de l'entreprise, liés à la technologie ou encore à la connaissance approfondie d'un marché [B. Mascrenhas et al. 1998]. G. Hamel et C.K. Prahalad, s'appuyant en particulier sur l'exemple de Canon, montrent qu'un raisonnement en termes de compétences se révèle

beaucoup plus adapté pour des stratégies de mouvement qu'un raisonnement fondé sur les domaines d'activités stratégiques. Les compétences centrales représentent, en théorie⁶, des points de repères clairs et relativement stables, par opposition aux domaines d'activités et aux produits, dont la variété s'est accrue sensiblement, et dont le cycle de vie s'est raccourci. Tout produit ou service n'est que la matérialisation à un moment donné des compétences centrales, qui seules permettent de comprendre le positionnement concurrentiel de l'entreprise. À long terme, l'entreprise investit en priorité sur des pôles de compétences, à partir desquels elle articule toute son offre. En outre, l'approche par les compétences permet de dépasser les frontières traditionnelles des industries pour trouver de nouvelles sources de croissance. La notion de compétence centrale est complétée en 1992 par celle de capacité organisationnelle [G. Stalk et al. 1992], supposée rendre compte de la qualité de la mise en œuvre des compétences. Le BCG propose en effet cette notion, estimant que le savoir seul ne suffit pas à former un avantage concurrentiel, mais qu'il faut être capable de le mettre en œuvre dans des conditions d'efficacité optimales, en termes de coût, de qualité, de temps et de diversité. Le couple compétences centrales-capacités organisationnelles constitue la plate-forme stratégique [G. Milan 1991].

En troisième lieu, ces entreprises sont des organisations dites « apprenantes ». En effet, dès lors que le mouvement et la transformation ont été érigés en priorité, dès lors que la stratégie s'est focalisée sur les compétences centrales, c'est-à-dire sur le savoir et la connaissance, l'apprentissage organisationnel est devenu un thème central de la stratégie d'entreprise. G. Hamel, C.K. Prahalad [1990] définissent d'ailleurs une compétence comme étant le résultat de « *l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques* ». Dès 1988, une étude réalisée par Shell [A. de Geus 1988], cherchant à comprendre le succès de certaines entreprises sur

⁶ Ce point de vue peut être modéré, des auteurs ayant montré la difficulté pratique d'identifier les compétences [Y. Doz 1994], ainsi que le risque de voir ces compétences se transformer en rigidités au fil du temps [D. Leonard-Barton 1992].

une très longue période de temps, montre que le « *seul avantage concurrentiel soutenable est la capacité d'apprendre plus vite que les concurrents* », l'apprentissage sous-entendant déjà dans ce cas la capacité à remettre profondément en cause les conditions de la concurrence. L'idée d'apprentissage organisationnel est notamment développée, dans le champ académique, par des auteurs comme C. Argyris [1995] ou P. Senge [1991]. Ils cherchent d'une part à bien définir les différents niveaux de l'apprentissage, d'autre part à identifier les mécanismes qui bloquent ou qui favorisent l'apprentissage.

2.1.2 Vers l'entreprise intelligente

Les notions d'organisation apprenante et de compétences centrales supposent celle d'entreprise sans frontières [R. Ashkenas *et al.* 1995]. L'introduction de l'idée de compétence centrale a permis de considérer l'entreprise comme une entité homogène, indépendamment des produits-marchés. Tout le problème, sur le plan organisationnel, est d'éviter de recréer des frontières, au niveau des compétences cette fois, pour deux motifs. D'une part, l'efficacité d'une stratégie centrée sur les ressources peut provenir non seulement de l'excellence dans une compétence donnée, mais également de la combinaison originale de plusieurs compétences. D'autre part, le développement d'une compétence, c'est-à-dire l'apprentissage, suppose un maximum d'interactions, avec des acteurs internes comme externes. Il est donc primordial de réduire les clivages entre les compétences et l'environnement, aussi bien qu'entre les compétences elles-mêmes. Ainsi, selon B. Taylor [1997], les alliances, les fusions-acquisitions, les relations clients-fournisseurs [T.D. Jick 1990] et les stratégies socio-politiques sont les principales sources de modification des facteurs clés de succès dans une industrie, par le croisement de compétences différentes. Sur le même principe mais au plan géographique, C.A. Bartlett, S. Ghoshal [1989] ont montré que l'apprentissage et l'acquisition des compétences devaient désormais s'opérer au plan mondial.

L'ensemble de ces réflexions a également contribué à mettre en avant la notion d'entreprise intelligente [J.B. Quinn 1992]. En effet,

l'approche par les ressources a souligné le fait que la plupart des avantages concurrentiels reposent désormais sur des ressources intangibles, notamment sur des savoirs et des connaissances. Ainsi, J.B. Quinn estime que 75 % de la valeur ajoutée créée par les entreprises provient de ressources immatérielles et intellectuelles. Au-delà, certains s'interrogent sur la possibilité d'évaluer le capital immatériel d'une entreprise, et notamment en matière de savoir [M.H. Zack 1999]. Cette orientation pose donc le problème de la gestion des savoirs, et place l'intelligence [J.B. Quinn 1999] et le talent au rang des ressources primordiales d'une entreprise [S. Cliffe 1998]. Cette tendance a conduit à révolutionner certains présupposés de l'économie classique. Ainsi est apparue la notion de rendements croissants [B.W. Arthur 1996], qui stipule qu'une entreprise peut, à partir d'une ressource fondée sur le savoir et dans un environnement turbulent [B. Chakravarthy 1997], accroître ses rentes et sa domination, pour établir, à la limite, une situation de monopole.

2.2. La transformation permanente

Récemment, le courant de l'intention stratégique a évolué pour se centrer quasi exclusivement sur la problématique de la transformation. L'autre volet de l'intention, à savoir la notion de ressources et de compétences, a été relégué au second plan, au profit de réflexions plus approfondies sur les mécanismes de transformation et de rupture. Le problème central devient celui du renouvellement constant des conditions de la concurrence, issu d'une redéfinition de la posture stratégique de la firme. Cette évolution de la pensée est rendue nécessaire par l'évolution sans cesse croissante des formes de concurrence, c'est-à-dire par le caractère hypercompétitif de nombreuses industries.

2.2.1. L'hypercompétition

En effet, si l'on accepte le principe de l'hypercompétition, alors la capacité à se transformer et à évoluer en permanence devient la clé de la réussite. Plusieurs travaux mettent en avant cette idée d'une réussite fondée sur un auto-renouvellement constant, tout comme l'avait suggéré

l'étude de Shell. Ainsi, le cabinet Mercer a montré que l'on trouve, quelle que soit l'industrie, des entreprises en forte croissance sur de longues périodes. Celles qui croissent le plus sont des entreprises qui savent se « réinventer » tous les 5 à 7 ans, en remettant profondément en cause leur manière de servir le client ou encore leur architecture organisationnelle [A. Slywotsky 1996]. Le « paradoxe d'Icare » de D. Miller [1990], l'idée de « management paranoïaque » défendue par A. Grove [1996] ou encore l'étude menée par J.C. Collins, J.I. Porras [1994] sur les entreprises visionnaires aboutissent à la même conclusion. Les entreprises qui survivent à long terme ont une capacité singulière à se repenser, à se remettre régulièrement en question. Ce faisant, elles créent et maîtrisent de nouvelles sources de valeur, et ne se contentent pas de défendre leurs acquis.

L'idée centrale consiste à construire de nouveaux espaces concurrentiels, en modifiant radicalement et régulièrement les axes de création de valeur. L'objectif est de créer dans l'environnement un point d'inflexion [A. Grove 1996], en déstructurant ce que tous les acteurs considèrent comme établi, à savoir les cadres de références [P. Shrivastava, S. Schneider 1984]. La déstructuration passe par la création, l'élimination, l'augmentation ou la diminution radicale de certains facteurs propres à l'industrie [W.C. Kim, R. Mauborgne 1999]. L'ouvrage de T. Peters [1997] sur l'innovation se situe dans cette même perspective et la systématisé.

Dans ce cadre, la gestion du changement est devenue une priorité. L'objectif central de la stratégie étant dans ce cas le mouvement, l'organisation doit pouvoir se modifier en permanence, amenant de nombreuses difficultés et résistances. Alors que l'intention stratégique fondée sur les ressources suppose la poursuite linéaire d'un objectif à long terme, l'ère de la transformation nécessite une organisation capable de poursuivre des objectifs changeants, de se repositionner très vite dans le temps [G. Labowitz, Y.V. Rosansky 1997]. Autrement dit, même la plate-forme stratégique devient instable, seul étant permanent le changement. Des travaux, issus notamment des cabinets conseils, proposent donc de nouvelles conceptions de l'organisation [F. Guillard, J. Kelly 1995], assorties de méthodes de pilotage du changement [B. Grouard,

F. Meston 1993]. L'entreprise y est notamment comparée à un être vivant, voué au changement et à l'évolution constants. Tout le problème est de rendre le changement habituel, afin de satisfaire aux exigences d'une concurrence de plus en plus mouvante. Plus précisément, il s'agit d'aligner en permanence l'organisation et la stratégie [B. Taylor 1997].

2.2.2. La notion de configuration stratégique⁷

Comprendre la logique de la transformation permanente suppose de revenir à la notion de valeur, revisitée à la fin des années quatre-vingt-dix [G. Hamel 1998]. Le principe de base (tableau 1) consiste à expliquer comment des entreprises parviennent à accaparer une part substantielle de la création de valeur actionnariale dans leur industrie (mesurée principalement par des indicateurs de valeur boursière⁸, c'est-à-dire de valeur pour les actionnaires)⁹. Ces critères représentent la confiance que les actionnaires placent dans l'entreprise et dans son potentiel futur, relativement aux autres firmes de l'industrie.

Tableau 1 – *Part de capitalisation boursière d'entreprises relativement à leur industrie en 1988 et 1997*

<i>Entre-prise</i>	<i>Secteur</i>	<i>Part en 1988</i>	<i>Part en 1997</i>
IBM	Informatique	45,9	14,2
DEC	Informatique	10,3	1,1
Micro-soft	Informatique	0	22,7
Kmart	Distribution	8,2	2,8
WalMart	Distribution	19,2	28,1

⁷ Traduction de « *business design* ».

⁸ Son critère principal est : valeur boursière / CA.

⁹ Le regain d'intérêt pour des indicateurs liés à la valeur boursière s'explique par la puissance croissante des places financières dans l'économie, liée à la présence massive d'investisseurs institutionnels. Ainsi, les fonds de pension détiennent, en 1999, 45 % de la capitalisation à la bourse de New York.

On constate ainsi que des entreprises parviennent en quelques années à s'approprier une part significative de la capitalisation boursière relative à leur industrie [A. Slywotsky, D. Morrison 1997], suite à des stratégies innovantes. Seules quelques entreprises parviennent à maintenir leur *leadership*, en remettant elles-mêmes en cause les conditions de leur réussite. L'hypothèse est que les entreprises se disputent des « zones de profit », c'est-à-dire des espaces de création de valeur actionnariale élevée, qu'elles peuvent et doivent faire constamment évoluer en leur faveur. Cependant, « *les réinventeurs savent que le jeu n'a pas de fin. Pour chaque entreprise, les conditions changent, et la zone de profit se déplace périodiquement* ». En effet, un monopole ne peut être éternel et conduit inéluctablement à un renouvellement des conditions de la concurrence [P. Drucker 1998].

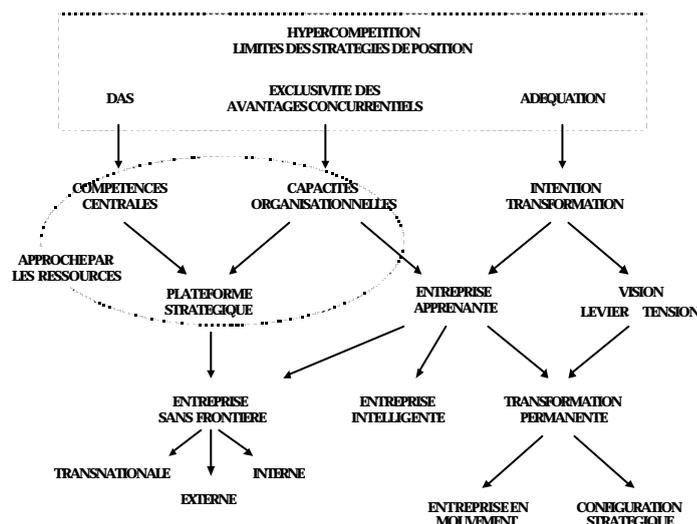
Pour occuper cette zone de profit, chaque entreprise se fonde sur une « configuration stratégique ». Cette dernière est centrée sur le client et non plus seulement sur les ressources et compétences de l'entreprise. Selon A. Slywotsky, le besoin du client doit déterminer la chaîne de valeur et les compétences et non l'inverse. Toutefois, ce besoin n'est pas identifié par des études de marché classiques, mais par une compréhension profonde et fine de l'intimité du client. Il s'agit de comprendre en profondeur ce qu'est le client, ce dont il a besoin maintenant et dont il aura besoin demain, sans en avoir lui-même conscience. De cette compréhension découle la configuration stratégique, c'est-à-dire la posture stratégique globale de l'entreprise. Ce point de vue consiste donc à sortir d'une approche centrée compétences, pour s'orienter à nouveau vers le client. Cependant, ce qui sous-tend l'ensemble de la décision stratégique n'est pas le besoin exprimé par le client, mais au-delà, la compréhension fine et l'interprétation de ce besoin par l'entreprise, pour accéder au système complexe de priorités du client. Ainsi élaborée, la configuration stratégique est supposée créer un maximum de valeur pour l'actionnaire.

Plus précisément, la configuration stratégique renvoie à la manière dont une entreprise « *sélectionne ses clients, établit et différencie son offre, définit les activités qu'elle réalise en interne et celles qu'elle sous-traite, configure ses ressources, ses compétences et*

son organisation, se positionne sur le marché, crée de l'utilité pour ses clients et réalise un profit » [A. Slywotsky 1996]. La configuration stratégique repose en fait sur des hypothèses fondamentales concernant le client, l'évolution de ses besoins et la dynamique de ses décisions.

Partant de cette conception, tout l'enjeu consiste pour une entreprise à redéfinir régulièrement sa configuration stratégique, au fur et à mesure de l'évolution de la perception des priorités du client. La valeur se déplace d'une configuration dépassée à d'autres, qui créent davantage d'utilité pour le client. Pendant longtemps, on a pensé qu'une entreprise devait, pour réussir, choisir une configuration dominante, et s'y tenir à long terme. Or, il semblerait que la réussite suppose un ajustement constant de la configuration stratégique, et son évolution au fil du temps, pour atteindre une sorte de flexibilité stratégique totale. Les paramètres de cette configuration (mode de création de valeur, de distribution, de production, degré d'intégration, champ d'action, organisation, compétences...) doivent se modifier sans cesse, au fur et à mesure de l'évolution des priorités du client. La figure 4 présente l'évolution de l'ensemble du courant de l'intention stratégique.

Figure 4 – *Évolution des stratégies d'intention*



Conclusion : vers un niveau « meta » de la stratégie

D'autres auteurs ont récemment proposé des mises en ordre de la pensée en stratégie d'entreprise. Les catégorisations sont souvent différentes, même si les courants de pensée se recoupent. Ainsi, parmi les dix « écoles » proposées par Mintzberg et *al.* [1998], la plupart se retrouvent dans cet article, articulées différemment toutefois. Au-delà, notre travail se différencie d'autres tentatives récentes de mise en ordre de deux points de vue. D'une part, il cherche à établir une continuité historique des courants de pensée. Certains auteurs ont déjà opéré cette démarche [B. Ramanantsoa 1997], sans toutefois accorder autant d'importance aux courants de l'intention et de la transformation. D'autre part, nous défendons l'idée que les différents courants de pensée ne sont pas, dans la réalité, séparés les uns des autres. Ce point de vue s'oppose, par exemple, à celui de C.A. Lengnick-Hall, J.A. Wolff [1999], qui estiment que les trois logiques stratégiques qu'ils proposent (capacités, guérilla, complexité) sont inconciliables dans la pratique. Il semble au contraire que, au fil de leur développement, les entreprises soient amenées à alterner, voire à conjuguer les différentes approches.

Cette idée oriente de fait la pensée en stratégie vers un niveau « méta » (ce que la notion de transformation permanente amène d'ailleurs naturellement). Elle suppose en effet un questionnement constant sur l'ensemble du dispositif stratégique de l'entreprise, incluant ses grands choix en matière de positionnement, de croissance, d'organisation, de sous-traitance... qu'elle doit ajuster en permanence. Une réflexion approfondie sur les conditions de l'environnement économique et industriel en général, et sur le client en particulier est supposée nourrir cette réflexion, pour moduler les composantes essentielles de la stratégie dans le temps. Seul le renouvellement de ce schéma stratégique peut conduire à la modification de la zone de profit, c'est-à-dire à une création substantielle de valeur. La notion de transformation permanente s'oppose donc à l'approche classique en ce qu'elle suppose une démarche d'intention et en ce qu'elle rejette l'idée d'une recette stratégique dominante à long terme ; elle s'oppose également à l'approche par les ressources en ce qu'elle se centre prioritairement sur le client, c'est-

à-dire sur l'externe, même si la seule analyse externe ne peut suffire à formuler la stratégie.

En fait, l'hypercompétition et la transformation permanente posent des problèmes, liés à la remise en cause permanente des équilibres qu'elles supposent. D'une part, cette attitude de contestation des habitudes est coûteuse au plan organisationnel. D'autre part, elle peut générer une impossibilité de profiter des rentes associées à une position dominante. Le retour de la croissance économique tend à accentuer ces limites.

C'est pourquoi il devient intéressant de dépasser le débat entre stratégie de position et stratégie de mouvement, entre stratégie d'adéquation et stratégie d'intention, en s'intéressant au niveau « méta » de la stratégie. Ainsi, le problème n'est plus de s'adapter ou de transformer, mais plus précisément d'avoir l'intelligence, la compréhension fine du monde concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise. Une entreprise doit pouvoir moduler sa posture stratégique, selon les enjeux de sa situation. Par exemple, H. Courtney et *al.* [1997] proposent de choisir une « posture stratégique », en fonction du degré d'incertitude de l'environnement. De même, R.A. d'Aveni répertorie quatre grands types d'environnements, selon leur niveau de turbulence et de déséquilibre, pour choisir ensuite le comportement stratégique qui s'impose, et notamment la nécessité ou non de modifier le jeu concurrentiel [R.A. d'Aveni 1999]. Le principe de la modification de la configuration stratégique rejoint également cette idée, en la précisant et en la systématisant. La complexité nécessite de réaliser des équilibres entre des démarches et des postures stratégiques diverses. La stratégie consiste finalement non plus dans le choix d'un modèle dominant à suivre sur une longue période de temps, mais dans l'arbitrage et l'alternance entre des postures et des modes de pensées différents.

Bibliographie

Abell D.F. [1980], *Defining the Business : the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall.

Ansoff H.I. [1965], *Corporate Strategy*, McGraw Hill.

- Argyris C. [1995], *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterÉditions.
- Arthur B.W. [1996], « Increasing Returns and the New World of Business », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 4, July-August.
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T.D., Kerr S. [1995], *The Boundaryless Organisation : Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. [1989], *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Boston Consulting Group [1972], *Perspectives et Stratégie*, vol. 32.
- Chakravarthy B. [1997], « A New Strategy Framework for Coping with Turbulence », *Sloan Management Review*, vol. 38, n 2, Winter.
- Cliffe S. [1998], « Human Resources : Winning the War for Talent », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 5, September-October.
- Collins J.C., Porras J.I. [1994], *Built to Last*, Harper.
- Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. [1997], « Strategy under Uncertainty », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 6.
- d'Aveni R.A. [1999], « Strategic Supremacy through Disruption and Dominance », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, Spring.
- d'Aveni R.A. [1994], *Hypercompetition*, The Free Press.
- Doz Y.L. [1994], « Le dilemme du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, vol.86, n° 3.
- Drucker P. [1955], *The Practise of Management*, Heinmann.
- Geus A. de [1997], *The Living Company*, Longview Publishing Limited.
- Geus A. de [1988], « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 2.
- Gouillart F., Kelly J. [1995], *Du mécanique au vivant*, Village Mondial.
- Grant R.M. [1991], « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3.
- Grouard B., Meston F. [1993], *L'entreprise en mouvement*, Dunod.
- Grove A. [1996], *Only the Paranoï d Survive*, Bantam Books.
- Hamel G. [1998], « Strategy Innovation and the Quest for Value », *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 2.

- Hamel G. [1991], « Breaking the Frame : Strategy as Stretch and Leverage », Working Paper, London Business School, December.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1989], « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3.
- Istvan R.L. [1992], « A New Productivity Paradigm for Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 525-537.
- Jick T.D. [1990], « Customer-Supplier Partnerships : Human Resources as Bridge Builders », *Human Resource Management*, vol. 24, n° 4, Winter.
- Kim W.C., Mauborgne R. [1999], « Creating New Market Spaces », *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1.
- Labowitz G., Rosansky Y.V. [1997], *The Power of Alignment*, Wiley.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. [1965], *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin.
- Leonard-Barton D. [1992], « Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, Special Issue, Summer.
- Lengnick-Hall C.A., Wolff J.A. [1999], « Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 1109-1132.
- Lochridge R.K [1998], « Strategy in the 80s », in *Perspectives on Strategy*, BCG, Wiley.
- Mascrenhas B., Baveja A., Jamil M. [1998], « Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies », *California Management Review*, vol. 40, n° 4.
- Milan G. [1991], « La plate-forme stratégique dans un environnement instable », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Miller D. [1990], *The Icarus Paradox*, Harper Business.
- Mintzberg H. [1973], « Strategy-Making in Three Modes », *California Management Review*, vol. 16, n° 2, Winter.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. [1998], *Strategy Safari*, The Free Press.
- Penrose E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons.

- Peteraf M.A. [1993], «The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.
- Peters T. [1997], *The Circle of Innovation*, Knopf, New York.
- Porter M.E. [1985], *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E. [1981], «The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management », *Academy of Management Review*, n° 4.
- Porter M.E. [1980], *Competitive Strategy*, The Free Press.
- Prahalad C.K., Bettis R. [1986], « The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 485-502.
- Prahalad C.K., Hamel G. [1994], «Strategy as a Field of Study : Why Search of a New Paradigm ? », *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer.
- Prahalad C.K., Hamel G. [1990], « The Core Competencies of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3.
- Quinn J.B. [1992], *Intelligent Enterprise*, The Free Press.
- Quinn J.B. [1999], « Strategic Outsourcing : Leveraging Knowledge Capabilities », *Sloan Management Review*, Summer.
- Ramanantsoa B. [1997], «Stratégie », in Y. Simon, P. Joffre (Éds.), *Encyclopédie de Gestion*, Économica.
- Schein E.H. [1993], « How can Organizations Learn Faster ? The Challenge of Entering the Green Room », *Sloan Management Review*, Winter.
- Schumpeter J.A. [1950], *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd ed., Harper & Row.
- Senge P. [1991], *La cinquième discipline*, Éditions First.
- Shrivastava P., Schneider S. [1984], «Organizational Frames of Reference », *Human Relations*, vol. 37, n° 10, October.
- Slywotsky A. [1996], *Value Migration*, Harvard Business School Press.
- Slywotsky A., Morrison D. [1997], *The Profit Zone*, Times Books.

Stalk G., Evans P., Shulman E. [1992], « Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 2.

Stalk G., Hout T.M. [1990], *Competing against Time : How Time-Based Competition is reshaping Global Markets*, The Free Press.

Taylor B. [1997], « The Return of Strategic Planning – Once more with Feeling », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3.

Zack M.H. [1999], « Developing a Knowledge Strategy », *California Management Review*, vol. 41, n° 3, Spring.

« Peter Drucker's Long View », *Fortune*, 28 september 1998.