

L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?

Pascal AURÉGAN

Patrick JOFFRE

Université de Caen Basse-Normandie

Thomas LOILIER

Université de Bretagne Occidentale

Albéric TELLIER

Université de Caen Basse-Normandie

Classification JEL : L21, O22.

Correspondance : thomas.loilier@unicaen.fr

Résumé : Plusieurs travaux récents militent pour une « approche projet » de la stratégie. L'objectif de cet article est de proposer un cadre fédérateur à cette approche. Cet article comprend trois parties. Les idées clés des écrits constitutifs de cette approche sont tout d'abord présentées et structurées. Ensuite, les apports sont évalués à l'aide des axiomatiques de Rumelt et *al.* (1994) et de Fréry (2005, 2006). Les propositions théoriques ainsi élaborées permettent d'envisager un processus global de fabrication stratégique. Enfin, la dernière partie discute du positionnement de l'approche projet dans le champ de la stratégie et de l'agenda de la recherche.

Mots clés : projet – règle – stratégie.

Abstract : Some recent research calls for a project-based view of strategy. The aim of this article is to federate the project-based view. The paper is structured into three parts. In the first part, we introduce and structure the key concepts identified by our review of the literature. Next, we evaluate the different insights with the axioms from Rumelt et *al.* (1994) and from Fréry (2005, 2006). In the last part, we deal with the positioning of the project-based view of strategy in the field of strategy and propose a research agenda.

Key words : project – rule – strategy.

La place du projet dans le champ de la stratégie et du management est aujourd'hui largement reconnue, tant par les praticiens que par les chercheurs. Au sein de ce consensus large, certains vont plus loin en allant jusqu'à considérer que le projet est une notion centrale dans la stratégie (Bréchet et Desreumaux, 2005), qu'il en est le cœur (Aurégan et Joffre, 2002) ou, bien encore, que la stratégie peut être appréhendée comme une dialectique de projets et de contre-projets (Kœnig, 1996).

Cette approche présente, selon nous, deux caractéristiques instructives. Premièrement, elle ne forme pas un ensemble homogène et structuré. Les contributions se distinguent les unes des autres par leurs objectifs et les méthodes et moyens utilisés pour les atteindre. De plus, un cadre conceptuel fédérateur de ces différentes contributions est sans doute manquant. Autrement dit, il est aujourd'hui trop tôt pour prétendre à l'existence d'une théorie stratégique complète du projet. Nous lui préférons le terme d'approche ou de « manière de voir », de se représenter le management stratégique *via* le projet. C'est sans doute ce que traduit notre volonté d'utiliser l'acronyme PVB (*Project Based View*)¹ pour caractériser ce point de vue (et non une théorie). Deuxièmement, la communauté des chercheurs français en management stratégique contribue tout particulièrement au développement de cette approche. En conclure que la PBV serait une manière de penser la stratégie « à la française » serait à la fois réducteur et, nous le verrons plus loin, sans doute inexact mais il ne faudrait pas tomber dans le travers opposé en niant la contribution significative d'un courant hexagonal.

Nous nous réclamons explicitement de cette approche. Dans ce contexte, cet article a pour ambition de proposer un cadre fédérateur à la PBV. Cet essai se déroule en trois temps. Il s'agit, tout d'abord, de mettre au jour les ambitions et les idées clés des différents écrits constitutifs de cette approche en les structurant. Ensuite, les apports de la PBV sont mis en évidence à l'aide des axiomatiques de Rumelt et *al.* (1994) et de Fréry (2005, 2006). Les propositions théoriques ainsi élaborées permettent d'esquisser un rapprochement avec le modèle de Burgelman (1983a) synthétisant le processus stratégique. Enfin, la dernière partie discute des conséquences d'un tel point de vue, en particulier sur le positionnement de l'approche projet dans le champ de la stratégie et sur son agenda de recherche.

¹ La première utilisation de cet acronyme revient à Bréchet et Desreumaux (2005).

1. L'approche projet de la stratégie : constats et ambition

1.1. Les missions renouvelées du management stratégique

Il semble désormais admis que les démarches et les outils d'analyse stratégiques sont intimement liés au contexte économique qui les voit naître (Saïas et Métais, 2001). La croissance ininterrompue des trente glorieuses a ainsi autorisé la planification du développement de l'entreprise popularisée par l'école de Harvard. La grande période de diversification qui s'ouvre avec les années soixante-dix rend ensuite indispensable la création d'outils de gestion de portefeuille des activités. La montée en puissance des entreprises japonaises dans les années quatre-vingts montre les carences de l'analyse concurrentielle et explique en partie le succès des travaux de Michael Porter. Plus récemment, les manœuvres de recentrage sur le métier et le développement d'une concurrence mondiale ont inspiré les travaux de l'école fondée sur les ressources. En tant qu'ensemble de savoirs articulés et de pratiques, le management stratégique est ainsi profondément ancré dans un contexte économique et historique donné. Chaque période construit des réponses à des problématiques vécues, influence les pratiques à venir et fournit ainsi les germes pour des réflexions futures.

Bon nombre des travaux développés depuis les années quatre-vingts se fondent sur l'idée centrale que la stratégie a pour mission la recherche et la défense d'un avantage concurrentiel soutenable (Barney, 1991). Cependant, un nombre croissant de secteurs d'activité sont soumis à des environnements devenus hypercompétitifs (D'Aveni, 1994), dans lesquels les avantages concurrentiels et les compétences qui les soutiennent se détériorent à un rythme soutenu. Dans ce contexte, les compétences de la firme risquent d'être frappées d'une obsolescence accélérée qui n'est pas sans risque. La question que se pose alors le stratège est de savoir comment, afin de développer de nouvelles sources d'avantages concurrentiels temporaires, tout à la fois améliorer les compétences actuelles de l'entreprise et en développer de nouvelles, sources de la performance future.

L'un des objectifs du management stratégique est, aujourd'hui, de préparer le changement en permettant l'émergence de solutions inédites et la reconfiguration éventuelle des ressources. À la suite des tra-

vaux d'Ansoff² (1980, 1989), les spécialistes du management stratégique ont commencé à considérer la recherche de flexibilité comme une compétence centrale pour l'entreprise, un atout concurrentiel pour affronter un environnement de plus en plus véloce et incertain. Comme il est souvent vain aujourd'hui de chercher à construire une position imprenable grâce à des avantages concurrentiels soutenables, la réussite de l'entreprise sur le long terme est davantage liée à sa capacité à se transformer, à évoluer et à se remettre en question régulièrement. La capacité à modifier les règles du jeu, à créer de nouvelles sources de valeur, plus largement, à construire de nouveaux espaces concurrentiels, est désormais vue comme une compétence clé du développement de l'organisation. Le déséquilibre créé par des actions innovantes offre à l'entreprise un avantage concurrentiel tant que les concurrents ne parviennent pas à l'imiter. L'enjeu consiste alors à profiter de ce délai d'imitation pour identifier et exploiter de nouvelles actions déstabilisantes. Être capable de saisir rapidement des opportunités éphémères, tel est le défi que doivent relever les entrepreneurs, car la véritable faiblesse de bon nombre d'organisations est souvent leur incapacité structurelle à saisir les bonnes opportunités au bon moment.

Divers travaux en stratégie cherchent ainsi, depuis quelques années, à introduire dans la réflexion les questions de « vitesse », d'adaptabilité et de flexibilité, sans doute négligées dans les travaux classiques. Il s'agit, notamment, d'aborder la question des processus qui permettent au sein de l'organisation la prise de décision rapide (Hout et Stalk, 1990 ; Brown et Eisenhardt, 1995 ; Eisenhardt et Tabrizi, 1995), le renouvellement de pratiques d'anticipation qui semblent avoir montré leurs limites dans les contextes à forte incertitude (Loch et Huchzermeyer, 2001 ; McGrath, 1999) et le développement de stratégies flexibles (Courtney, 2001 ; Gerwin, 1993 ; Miner et al., 2001).

Au-delà de leur grande diversité, ces travaux semblent indiquer que le projet a vocation à devenir un niveau d'analyse privilégié en stratégie, au prix de quelques ajustements. Il faut cependant lever ici une ambiguïté. À la suite de Bréchet et Desreumaux (2005), le projet peut se définir dans une optique stratégique comme « *une anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un futur désiré* »

² C'est en effet, curieusement, aux promoteurs des démarches normatives de planification que l'on doit les travaux précurseurs sur la flexibilité. Notamment, Ansoff (1980), introduit la notion de « surprise stratégique » pour insister sur l'impossibilité d'une prévision parfaite.

(p. 43) et nous ajoutons « qui mêle le délibéré à l'émergence ». Cette définition s'éloigne donc de la vision classique du projet, véhiculée notamment par le répertoire technique de la gestion de projet, dans laquelle les objectifs initiaux (la cible) sont parfaitement connus et précisément définis *a priori*. Le projet devient donc une unité d'analyse (un concept) tout autant qu'une unité d'action, à la fois souple et mobilisatrice. Développer une nouvelle molécule, concevoir et lancer un nouveau produit, nouer une alliance ou un partenariat, procéder à une acquisition ou une fusion : toutes ces activités pourront être qualifiées de projet même si elles ne recourent pas nécessairement au management de projet, notamment à ses outils, pour les déployer. Le paragraphe suivant a pour objectif de présenter les idées essentielles véhiculées par les tenants de la PBV.

1.2. Les idées clés de la PBV

Dans les secteurs à évolution rapide³, les firmes les plus performantes sont celles qui parviennent à maîtriser la vitesse et le séquençage du renouvellement des produits et, plus largement, à « construire » leur environnement par des dispositifs organisationnels propices au changement continu (Brown et Eisenhardt, 1997). La thèse défendue par les tenants d'une approche projet de la stratégie est que le projet peut être la clé de voûte de ces dispositifs organisationnels. Les développements ci-dessous ont pour objectif de présenter les idées majeures de l'approche projet de la stratégie. Même si cette tentative de caractérisation amène à mobiliser des travaux qui se distinguent les uns des autres par leurs objectifs et méthodes⁴, il reste cependant possible de mettre en exergue trois idées centrales autour desquelles les multiples recherches s'accordent :

– Le projet représente une démarche d'anticipation pertinente dans un environnement véloce.

³ On peut souligner ici que les exemples emblématiques sur lesquels s'appuient les travaux relevant d'une PBV sont plutôt issus de secteurs à fort contenu technologique où les questions de l'accélération du changement technologique et de la chronocompétitivité se posent de manière exacerbée : Yahoo, Cisco, Intel, 3M... La PBV serait, pour le moment tout au moins, une démarche stratégique adaptée à ce contexte particulier.

⁴ On peut notamment souligner que l'approche de la stratégie par les règles simples, est considérée par ses concepteurs (Eisenhardt et Sull, 2001) comme une véritable école de pensée face à celle du positionnement et celle fondée sur les ressources.

– Il est un élément central de la dynamique des ressources et des compétences. Il permet tout à la fois le renforcement des compétences centrales existantes et le développement de compétences inédites.

– Il nécessite la mise en place de structures conciliant ordre et désordre (Benner et Tushman, 2003 ; Chanal et Mothe, 2004). Le système articulé de règles est au cœur du pilotage de ces structures.

1.2.1. Le projet représente une démarche d'anticipation pertinente dans un environnement vélocé

La multiplication des projets de développement et d'innovation a créé un contexte nouveau, caractérisé par le raccourcissement du cycle de vie des produits dans bon nombre d'industries, par des ruptures stratégiques ou par des évolutions technologiques difficilement prévisibles. Ces évolutions rendent plus délicats les exercices de prévision, notamment ceux qui se fondent uniquement sur une analyse historique des produits ou sur la concurrence au sein d'un secteur donné (Hamel et Prahalad, 1995). Si la planification a constitué une forme d'anticipation privilégiée en management stratégique, elle n'offre plus aujourd'hui aux dirigeants les réponses suffisantes au regard des exigences et surprises d'un environnement toujours plus turbulent. Elle rencontre, en effet, de nombreuses difficultés, tant au niveau de la formulation que de sa mise en œuvre. L'approche projet peut constituer un dispositif complémentaire d'anticipation. En effet, l'entrepreneur peut tenter, par les multiples projets qu'il développe, de rendre son futur moins incertain et, ce, pour au moins deux raisons. D'une part, en cherchant à faire advenir un futur désiré, les projets traduisent le volontarisme managérial et le souci permanent de création d'un déséquilibre concurrentiel, éphémère par définition, mais source potentielle de la production d'une situation temporaire de rente. Alors, chaque innovation de produit, de service ou de *process*, chaque création d'alliance ou de partenariat deviennent sources d'instabilités dont l'entrepreneur espère qu'elles seront génératrices de profits. D'autre part, les projets multiples constituent autant de sondes permettant d'explorer le futur ou de le faire advenir plutôt que de le deviner ou de le prévoir. Multiplier le nombre des projets assouplit l'impossible exigence de justesse de la prévision. En se dotant d'options stratégiques variées à partir de la combinaison des ressources et compétences possédées ou mobilisées (par la construction de réseaux relationnels), l'entreprise parvient à

créer une flexibilité stratégique. Les projets sont, en effet, des dispositifs souples qui peuvent être stoppés en cours de déroulement avec une réaffectation des ressources dans d'autres projets ou d'autres activités de l'entreprise. De la sorte, elle se prépare à répondre à des états de la nature futurs non prévisibles et renforce sa capacité à modeler l'environnement à son bénéfice.

Schématiquement, l'entreprise peut adopter deux grandes attitudes stratégiques. La première, qualifiée de stratégie de rupture ou de modelage s'appuie essentiellement sur les innovations d'exploration. Elle vise à créer de nouvelles opportunités, soit en bouleversant les règles du jeu au sein de secteurs relativement stables, soit en essayant de contrôler l'évolution du marché, lorsque celui-ci se caractérise par un niveau élevé d'incertitude. La seconde, qualifiée de stratégie adaptative, repose sur le postulat que les règles du jeu du secteur sont données.⁵ Dans ce cas, la firme réagit aux opportunités qui se présentent à elle, sachant que plus l'environnement dans lequel elle évolue est incertain et véloce, plus elle devra développer une stratégie flexible et réactive. Celle-ci consistera en un raccourcissement des temps de réponse au marché et/ou au développement de stratégies d'options qui consistent « à payer pour se réserver le droit de jouer plus tard » (Courtney et al., 2000).

La stratégie de rupture renvoie à la recherche d'une flexibilité dynamique « proactive » qui prend appui sur une capacité de création et d'anticipation par laquelle l'entreprise entend peser sur les caractéristiques de l'environnement. Ainsi, en créant une incertitude forte pour les concurrents, la firme peut s'aménager un avantage concurrentiel fort (Gerwin, 1993). La flexibilité peut contribuer à la mise en œuvre de stratégies offensives en favorisant notamment l'élaboration d'une offre plus variée de produits que la concurrence, leur renouvellement plus rapidement ou la personnalisation des services associés. La stratégie adaptative est, quant à elle, associée à une recherche de flexibilité statique, qui pourra s'exprimer, par exemple, par des surcapacités de processus, des redondances d'installation ou résulter de l'offre simultanée de plusieurs produits (Cohendet et Llerena, 1999). Dans les faits, la combinaison de ces deux types de flexibilité n'est pas toujours aisée. En effet, la construction d'une flexibilité dynamique mobilise des res-

⁵ Il semble ainsi primordial d'intégrer dans l'analyse des projets leur capacité à exploiter ou, au contraire, contester des règles du jeu établies au sein du champ considéré.

sources, ce qui risque de contraindre les capacités d'adaptation à plus court terme (flexibilité statique). Il reste que différents projets pourront être déployés pour répondre à l'incertitude. Certains auront pour objectif de modeler le marché, d'autres, adaptatifs, chercheront plutôt à affiner la réactivité et la flexibilité statique de la firme. Idéalement, l'entreprise cherchera, dans un cadre cohérent et articulé, à combiner ces différents projets en fonction de la situation, de ses intentions et de ses ressources.

1.2.2. Le projet est un élément central de la dynamique des ressources et des compétences

L'approche projet de la stratégie reprend l'idée défendue par le courant de la *Resource Based View* selon laquelle la firme peut démultiplier l'usage de ses ressources en les combinant et les articulant de manière originale et singulière. Cependant, les ressources et les compétences ne fondent et n'alimentent l'avantage concurrentiel que potentiellement. Elles n'y contribuent effectivement que lorsqu'elles sont activées dans des processus concrets de création de valeur : les projets.⁶ Ce dernier n'est pas encore véritablement un produit ou un service mais il mobilise déjà les ressources et les compétences internes ou externes qui lui permettront de le devenir. Il permet de mettre en relation et de coordonner les poches de connaissances différentes localisées dans l'entreprise (et, par extension, hors de l'entreprise, dans le cadre de coopérations). Il combine alors des ressources tangibles et codifiées ou tacites et peu transmissibles tout en mobilisant mais aussi en produisant des compétences propres et des apprentissages collectifs.

Il existe ainsi entre le projet et les compétences une relation duale (Métais, 2004). La bonne marche d'un projet requiert que soit mises à sa disposition les compétences nécessaires (marketing, R&D, production, financières...) pour qu'il puisse être mené à son terme dans les meilleures conditions. Ainsi, le chef de projet sera amené à puiser dans les stocks de savoirs enracinés dans l'organisation. Le projet est ici conçu comme un facteur de polarisation de certaines des compétences de la firme en vue de satisfaire les attentes d'un client. D'autre part, la

⁶ Comme le soulignent Eisenhardt et Sull (2001, p. 109), l'approche ressource, focalisée sur l'intention et la vision stratégique, cherche à répondre à la question « *What should we be ?* » alors qu'une attention portée aux processus clés et aux règles de décision amène à se demander : « *How should we proceed ?* ».

seule mobilisation de compétences existantes dans l'entreprise n'est pas toujours suffisante. Le projet va parfois nécessiter d'expérimenter des interactions inédites entre acteurs appartenant à des services et des fonctions divers (Tarondeau et Wright, 1995). Par ailleurs, il est susceptible de produire un nouveau contexte permettant l'instauration de nouvelles situations d'apprentissage dans l'action et donc le développement de compétences nouvelles. C'est pourquoi, les entreprises le considèrent, de plus en plus souvent, comme un dispositif à partir duquel elles entendent redynamiser leurs capacités créatives, d'expérimentation et d'apprentissage.

Le projet a donc la particularité d'être plus spécifique et mieux protégé que chacune des ressources qu'il combine. Il apparaît comme le support toujours inédit de la transformation des ressources et des compétences, un support organisationnel et combinatoire. En combinant de manière originale les ressources et compétences, le projet et le processus qui a conduit à sa réalisation, deviennent difficilement décodables par les concurrents (en raison de l'ambiguïté causale qu'ils induisent).

1.2.3. Le projet nécessite la mise en place de structures conciliant ordre et désordre

Cependant, la volonté d'obtenir des avantages concurrentiels par un renouvellement rapide et fréquent des prestations conduit, ensuite, à formuler de manière renouvelée les questions des dispositifs propices à une gestion cohérente du portefeuille de projets au sein de l'organisation⁷. Il est notamment crucial de disposer de critères ou de moyens de filtrage pour examiner les projets au fur et à mesure de leur arrivée, puis lors de l'évaluation des projets en cours de réalisation. Ces critères consistent en des « règles » qui vont guider les décisions et les actions et assurer constamment leur conformité aux orientations générales de l'entreprise. Si ces règles sont diverses, leur fonction principale est de permettre la sélection des projets lors des décisions stratégiques, de représenter un véritable processus de filtrage.

La notion de règle n'est pas nouvelle dans le domaine du management stratégique. Igor Ansoff écrivait, dès 1965, dans *Corporate stra-*

⁷ Brown et Eisenhardt (1997) incitent notamment à gérer les générations successives de produits non plus comme des projets isolés mais comme un flux continu de projets entrelacés.

tegy, « la stratégie est une règle pour prendre des décisions ». ⁸ Près de quarante ans après ces travaux fondateurs, Eisenhardt et Sull (2001) ont réaffirmé l'importance des règles simples dans l'élaboration de la stratégie ⁹. Ces règles qui sont développées au sein des organisations s'avèrent particulièrement utiles pour coordonner activités et acteurs au sein de l'entreprise en accélérant la prise de décision et la réactivité entrepreneuriale.

Dans la continuité, Joffre et *al.* (2006) proposent d'intégrer dans la réflexion les « macro-règles » qui sont le produit de l'interdépendance de la firme avec divers acteurs de son environnement, notamment ses concurrents. Elles peuvent consister en des construits sociaux (coutumes, codes de bonne conduite, normes professionnelles), des routines et des manières de penser qui encadrent l'action des organisations au sein d'un champ. Qu'elles soient internes ou partagées, les règles constituent un outil de vigilance, autrement dit, un dispositif de veille et d'alerte qui focalisent les managers sur les aspects considérés comme essentiels à la survie ou au développement de l'entreprise par les dirigeants.

Enfin, les règles améliorent la prédictibilité des comportements individuels en donnant aux collaborateurs des critères clairs de décision. La règle est un cadre pour l'action : elle oriente les comportements futurs mais ne les dicte jamais complètement. Elle favorise la décentralisation de la prise de décision et libère l'entrepreneur du poids de décisions récurrentes et fastidieuses, lui permettant ainsi de se concentrer sur l'élaboration d'une stratégie réellement singulière.

La règle permet ainsi d'édifier un système cohérent aux contraintes clairement définies tout en accordant liberté et responsabilité à l'intérieur de ce système (Collins, 2004). Cette dimension sécurisante est particulièrement présente dans les « macro-règles ». En s'accordant

⁸ Pour sa part, Jack Welch a constamment affirmé l'intérêt du recours aux règles comme dispositif stratégique. Deux d'entre elles concernaient la stratégie de désengagement de General Electric et pouvaient s'énoncer ainsi : « *chaque division doit être numéro 1 ou 2 sur son marché* », « *General Electric ne doit être que sur trois métiers fondamentaux* ».

⁹ Cette idée selon laquelle les dirigeants peuvent répondre à la complexité et à l'incertitude de leur environnement par des règles simples puise ses fondements théoriques dans les sciences physiques et la biologie où des chercheurs ont montré que des systèmes simples peuvent produire des réponses complexes et adaptées aux évolutions de l'environnement. Un exemple connu est notamment fourni par Reynolds (1987) qui montre, grâce à une simulation informatique, qu'un système fondé sur trois règles simples peut reproduire le comportement complexe d'un vol d'oiseaux.

sur un certain nombre de points, les firmes parviennent à éliminer les facteurs d'incertitude vis-à-vis de leurs marchés, de leurs investissements, du lancement de leurs nouveaux produits, des rapports de force au sein du secteur. En permettant d'anticiper le comportement des autres, la règle répond à l'une des préoccupations essentielles du stratège : assurer la mise en place d'un ordre, d'une stabilité, d'une régularité par delà les conflits entre les différents acteurs d'un groupe socio-économique.¹⁰

Ainsi, les règles donnent de la cohérence, guident partiellement l'action tout en permettant parfois des réponses « improvisées » à des modifications soudaines et imprévues de l'environnement. Elles peuvent être perçues comme une « mélodie directrice » autour de laquelle les musiciens pourront improviser (Weick, 1998). Il semble alors impératif de se doter de dispositifs organisationnels permettant la déclinaison cohérente de la stratégie en projets évalués et validés mais également la réappropriation de projets non programmés, initiés par les acteurs et susceptibles d'être exploités alors même qu'ils orientent parfois dans un sens contraire aux choix initiaux (Joffre et *al.*, 2006).

2. L'approche projet de la stratégie : apports et propositions théoriques

La tentative de synthèse des apports de la PVB à la stratégie pré-suppose une réponse générique à la question de la contribution au management stratégique d'une approche et/ou d'une théorie. Sans prétendre, ici, répondre de manière exhaustive et définitive à cette question (qui dépasse très largement le cadre de cet article), nous proposons des éléments de réponse fondés sur les grilles d'analyse de Rumelt et *al.* (1994) et Fréry (2005, 2006). Ces dernières sont ensuite appliquées au cas de la PBV, cette application étant aussi l'occasion d'analyser et de discuter en détail le contenu de cette approche.

¹⁰ Demil et *al.* (2001) montrent, par exemple, comment, dans l'informatique, les problèmes cruciaux de coordination ont été résolus par l'acceptation collective de la loi de Moore, comme règle de coordination et d'anticipation. De même, Caïra (2005) montre comment les studios hollywoodiens ont pu faire face dans les années vingt à la mise en place par les états fédéraux de dispositifs de contrôle très contraignants (commissions de censure notamment) par l'édiction d'un code de bonne conduite et la création collective de règles de production des œuvres.

2.1. *Quelles contributions pour une approche en management stratégique ?*

Selon Rumelt et *al.* (1994) un corps de connaissances candidat au statut de théorie en stratégie doit répondre à quatre questions majeures :

1. Pourquoi les firmes sont-elles différentes ?
2. Comment les firmes se comportent-elles ?
3. Comment les résultats de la stratégie sont-ils affectés par les processus stratégiques ?
4. Quelles sont les fonctions de la direction générale (en particulier dans une entreprise multi-activités) ? ¹¹

Il nous semble que la dernière de ces questions génériques fondamentales peut être précisée en mobilisant une autre tentative axiomatique : celle de Fréry (2005, 2006). Ce dernier propose et discute les trois principes fondamentaux de la stratégie : le principe ontologique, celui dit téléologique et, enfin, le principe dynamique. Ceux-ci, présentés dans le tableau 1, sont censés permettre à la fois une identification académique du champ et la génération/caractérisation des pratiques stratégiques issues de la vie des affaires.

Tableau 1 – Une axiomatique de la stratégie

| Principe | Formulation axiomatique |
|---|--|
| Principe ontologique (<i>The What of Strategy : Perimeter</i>) | Un choix est stratégique lorsqu'il concerne la définition du périmètre d'activités de la firme. |
| Principe téléologique (<i>The Why of Strategy : Value</i>) | Dans un périmètre d'activités donné, l'objectif de la stratégie est la création de valeur. |
| Principe dynamique (<i>The How of Strategy : Imitation</i>) | La dynamique de la stratégie repose sur la capacité d'imitation du périmètre d'activités et/ou du système de création de valeur. |

Source : d'après Fréry (2005, 2006)

¹¹ Rumelt et *al.* (1994) terminent leur analyse par une cinquième question (quels sont les déterminants du succès ou de l'échec d'une entreprise dans son développement international ?) dont ils reconnaissent eux-mêmes le caractère plus spécifique, notamment parce que toutes les entreprises ne sont pas internationales. Cette cinquième question n'est pas reprise dans notre réflexion.

Le principe ontologique (le quoi ?) renvoie à la décision périmétrique de l'entreprise. Quel doit être son périmètre d'activités : telle est la première question à laquelle doit répondre le stratège. Elle se décline en différentes dimensions complémentaires qui complexifient, de manière importante, la définition même du périmètre en stratégie. En premier lieu, le périmètre pose le problème du portefeuille des biens et services échangés sur un marché appréhendé notamment sous l'angle de la diversification. Il s'agit, ici, du périmètre de l'entreprise du point de vue des marchés sur lesquels elle souhaite être présente. Mais le choix du périmètre renvoie aussi aux choix concernant les frontières de l'entreprise du point de vue de son recours au marché dans ses processus c'est-à-dire du dilemme intégration/externalisation. Plus généralement, le périmètre précis d'une entreprise étant de plus en plus difficile à déterminer, le choix des frontières fait aussi référence à sa politique relationnelle le long de sa filière (intégration verticale amont ou aval) ou avec des adversaires partenaires (alliances). Enfin, la question du périmètre renvoie également à celle de l'allocation des ressources, fondamentale en stratégie. En effet, doter avantagement telle activité, branche ou division aux dépens d'une (ou des) autre(s) conduit à terme à une redéfinition de son périmètre d'activités.

Le principe téléologique (le pourquoi ?) précise l'objectif de la stratégie. Celui-ci, de manière assez consensuelle, est la création de valeur perçue par le client. Celle-ci peut être définie comme l'ensemble des avantages perçus par ce dernier (liés à l'acquisition de la prestation) amendé des coûts d'acquisition de ladite prestation (avec en premier lieu son prix). Du point de vue de l'entreprise, la valeur créée renvoie, elle aussi, à la problématique du positionnement stratégique à travers le choix d'une stratégie générique (Porter, 1982) et les conséquences qu'il sous-tend en termes de création de valeur (Blanc et al., 1991). D'un point de vue plus opérationnel, la notion de chaîne de valeur, largement utilisée par la communauté des stratèges, permet de décomposer ce processus de création de valeur et peut servir de base à l'interprétation globale de la stratégie à travers le concept de migration de la valeur (Slywotzky, 1998) ou, encore, celui de valeur critique (Hamel et Prahalad, 1995).

Le dernier principe (le comment ?) repose sur la notion d'imitation au cœur de l'avantage concurrentiel tant pour « l'imité » (comment se protéger de l'imitation ?) que pour l'imitateur (comment imiter le *leader* ?). De manière synthétique, ce concept fait référence à l'évolution

de l'entreprise, à la dynamique de sa stratégie. Celle-ci peut être appréhendée de quatre manières (Fréry, 2005) :

1. La firme doit se protéger de l'imitation (au niveau périmétrique comme à celui de son système de création de valeur) en étant capable de développer une certaine opacité, de l'ambiguïté causale au niveau de ses ressources tout particulièrement¹². Être opaque n'est pas naturel mais nécessite, la plupart du temps, la mobilisation de moyens et des décisions astucieuses : la gestion de l'opacité est donc éminemment stratégique.

2. L'imitation est aussi interne. La sécurité comme la compétitivité de l'entreprise passent, aussi, par son aptitude à dupliquer son système de création de valeur sur tout ou partie de son périmètre. Par exemple, Winter et Szulanski (2001) ont analysé en détail la manière dont une entreprise comme McDonald's a su répliquer des unités élémentaires de création de valeur (restaurants).

3. Cette imitation à l'identique est toutefois dangereuse à long terme parce qu'elle peut provoquer des dérives, de l'inertie. À trop vouloir exploiter son système de création de valeur, l'entreprise diminue sa capacité de régénération et d'exploration et prend le risque de s'enfermer dans le piège de la compétence (March, 1991).

4. Enfin, l'imitation à l'identique est plutôt l'exception que la règle : l'imitation est le plus souvent imparfaite. Or, les conséquences de cette imperfection peuvent être négatives (déperdition de performance) mais aussi positives. Dans ce deuxième cas, l'imitation par les individus génère des erreurs qui peuvent donner naissance à des innovations dans les pratiques et les processus : on parle alors d'innovation par imitation imparfaite (Romanelli et Tushman, 1994).

Cette tentative axiomatique présente une certaine robustesse (elle permet de fédérer la littérature abondante en management stratégique) et un réel atout pédagogique (renforcé par l'acronyme VIP : Valeur – Imitation – Périmètre). Toutefois, il nous apparaît qu'elle présente tout de même deux points discutables :

– Tout d'abord, et l'auteur le reconnaît lui-même, elle renvoie davantage à une approche contenu de la stratégie, plus précisément à un point de vue très porterien. Ce parti-pris n'est pas un handicap insur-

¹² Pour être tout à fait juste, l'imitation par ses concurrents peut être aussi souhaitée dans des contextes très particuliers, par exemple lors de l'établissement de nouveaux standards.

montable mais demande peut-être un rééquilibrage en faveur de l'approche processus.

– Ensuite, il nous semble qu'elle caractérise davantage la pratique stratégique que la discipline académique. Elle se place davantage du point de vue du stratège praticien que du chercheur, notamment au regard des questions centrales posées par Rumelt et *al.* (1994).

Finalement, il nous semble pertinent de proposer une axiomatique intégrée de la stratégie qui articule les tentatives dans ce domaine de Rumelt et *al.* (1994) et de Fréry (2005, 2006). Cette axiomatique composite, résultante de cette intégration est détaillée dans le tableau 2 autour de quatre principes. Ces derniers représentent la plupart des problématiques fondamentales issues du champ de la stratégie. D'autres questions peuvent être posées mais elles peuvent toutes être reliées à l'un de ces principes (Rumelt et *al.*, 1994, p. 570). Cette axiomatique, qui jette un pont entre la théorie et la pratique stratégiques, apparaît donc suffisamment robuste pour, d'une part, mettre en évidence les contributions de chaque approche, d'autre part, permettre de les distinguer les unes des autres. Dans les deux cas, ce sont les réponses données aux questions de l'axiomatique qui guident ce décryptage de l'approche étudiée.

Tableau 2 – Une axiomatique composite de la stratégie : quelles questions fondamentales pour la discipline ?

| Principe | Formulation | Exemples de réponses synthétiques proposées par le champ de la stratégie |
|---|--|--|
| Principe de diversité | Pourquoi les firmes sont-elles différentes ? | La diversité des firmes dans un secteur résulte du hasard ou d'intentions et peut être créée et soutenue à travers des droits de propriété, la protection contre l'imitation, des processus organisationnels spécifiques, l'apprentissage organisationnel ou, encore, des ressources spécifiques. |
| Principe de comportement | Comment les firmes se comportent-elles ? | Selon la théorie économique standard, la firme se comporte comme un individu rationnel. De nombreuses théories stratégiques s'éloignent de ce modèle en proposant de nouvelles hypothèses (par exemple, liées à la dépendance des ressources, aux anarchies organisées, à l'écologie des populations ou, encore, aux routines de l'organisation). |
| Principe de fabrication stratégique | Comment les résultats de la stratégie sont-ils affectés par les processus stratégiques ? | Les objectifs de l'organisation ne sont pas la résultante d'objectifs individuels partagés par tous les membres de l'organisation. La stratégie n'est donc pas naturelle mais nécessite d'être structurée. Plusieurs processus stratégiques ont pu être étudiés comme l'allocation des ressources, l'incrémentalisme logique ou les couplages faibles. |
| Principe de valeur ajoutée de la direction générale | Quelles sont les fonctions de la direction générale (en particulier dans une entreprise multi-activités) ? | La réponse retenue est ici celle découlant de l'axiomatique de Fréry. La direction générale choisit le périmètre, le système de création de valeur et gère la dynamique de son avantage concurrentiel (appréhendé <i>via</i> l'imitation). |

Source : inspiré de Rumelt et *al.* (1994) et Fréry (2005, 2006).

2.2. Les apports de la PBV : propositions théoriques

La PBV repose sur deux éléments liés : une représentation de l'organisation et un niveau d'analyse. L'entreprise est appréhendée comme une collection de projets délibérés et émergents qui renforcent ou contestent les « manières de faire » dans l'organisation mais aussi dans l'environnement. En tant que discipline, la stratégie a successivement considéré l'entreprise comme un portefeuille d'activités, puis comme un ensemble singulier de ressources et compétences. L'approche projet se situe à mi-chemin de ces deux perspectives. Le projet mobilise les ressources et compétences qui permettront de proposer à terme une prestation. Il doit donc être compris comme le chaînon manquant entre les ressources de la firme, d'une part, les produits et services qu'elle offre à ses clients, d'autre part. Retenir le projet comme niveau d'analyse n'est pas neutre et implique une définition de la stratégie (tant comme champ disciplinaire que comme pratique) adaptée. Celle-ci devient, avant tout, un ensemble structuré de pratiques et de connaissances visant la génération, la sélection et la coordination des projets dans les organisations. Concrètement, le dispositif utilisé se fonde sur deux piliers : la vision et les règles. La première, en donnant un but et en posant un certain nombre de principes d'action, représente un générateur de projet. Les différentes règles, issues de l'organisation ou du champ organisationnel¹³, permettent ensuite de les sélectionner progressivement. L'axiomatique composite de la stratégie, construite dans la sous partie 2.1., a dégagé quatre principes qui peuvent servir de base à l'élaboration de quatre propositions théoriques discutées ci-dessous.

Proposition 1 (Principe de diversité)

La diversité des firmes dans un secteur résulte d'intentions (matérialisées par le couple vision/règles). Elle est créée et soutenue à travers la sélection et la mise en œuvre des projets. Les entreprises sont différentes parce qu'elles développent des projets différents.

La spécificité des firmes s'explique par l'hétérogénéité des portefeuilles de projets, plus généralement, par le développement d'au moins un projet spécifique. Celui-ci peut être développé à partir des ressources identiques ou différentes d'une entreprise à l'autre. Autre-

¹³ Au sens de DiMaggio et Powell (1983).

ment dit, c'est l'articulation originale des ressources d'une firme dans le projet qui détermine sa spécificité et non ses ressources elles-mêmes. D'un point de vue dynamique, le projet est à la fois le lieu d'utilisation des ressources existantes mais aussi « *le catalyseur qui, en raison de la réunion de compétences variées et de la confrontation à des situations inédites, est susceptible de produire de nouvelles compétences* » (Joffre et al., 2006, p. 110).

Ce point de vue amène deux remarques. Tout d'abord, dans le débat interne propre à l'approche ressource sur la préférence à accorder à l'exploitation des ressources existantes ou au développement de nouvelles ressources pour supporter l'avantage concurrentiel¹⁴, la PBV s'inscrit plutôt dans la deuxième perspective, celle tout particulièrement défendue par la théorie des capacités dynamiques de Teece et al. (1997). Pour reprendre Kœnig (1999, p. 234), « *en d'autres termes, si la théorie des capacités dynamiques reconnaît l'importance de la réduction des coûts et de l'accroissement de la valeur offerte dans un contexte relativement stable, son principal objet de recherche concerne la construction et la régénération d'un avantage concurrentiel dans des régimes de changement rapide* ».

Ensuite, le processus de régénération des ressources de l'entreprise n'est, à notre connaissance, pas véritablement abordé par la littérature. Or, l'acquisition des ressources (*a fortiori* si elles sont nouvelles) de valeur, rares et difficiles à imiter pose explicitement la question du comment. La PBV apporte, selon nous, un début de réponse. La régénération des ressources est un processus de fertilisation croisée associant projet et ressources. Si ces dernières alimentent les projets, ceux-ci en retour permettent le développement de nouvelles ressources. Le portefeuille de projets développés par l'entreprise est donc le lieu de développement de nouvelles ressources par l'action. De ce point de vue, le processus de sélection des projets est donc au cœur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans la mesure où il détermine en partie la construction du portefeuille futur des ressources acquises par l'entreprise. En somme, le portefeuille de projets actuel de l'entreprise détermine (au moins pour partie) le portefeuille futur des ressources de l'entreprise.

¹⁴ Schématiquement, ce débat oppose notamment la RBV de Barney au courant des capacités dynamiques de Teece et al. Voir à ce sujet Kœnig (1999) et Desreumaux et Warnier (2007).

Proposition 2 (Principe de comportement)

Une entreprise peut mobiliser deux types de comportement. Le premier est de type rationnel élargi, le second peut être qualifié d'écologique (Burgelman, 2002). À long terme, le comportement de l'entreprise se doit de combiner ces deux comportements : on parlera alors de comportement écologico-rationnel.

En matière de comportement stratégique, une organisation s'appuie sur deux modèles types : le modèle rationnel élargi et un modèle dit écologique. Le modèle rationnel élargi renvoie globalement au modèle de la rationalité limitée dans lequel les agents sont « soumis à des limitations substantielles pour ce qui est du temps et des ressources qu'ils peuvent consacrer au raisonnement pratique » (Bréchet et Desreumaux, 2005, p. 60). Dans ce modèle, le *leader* stratège, responsable de la décision et de l'action stratégiques, est capable d'obtenir un alignement complet entre la stratégie officielle qu'il a élaborée (*via* sa vision) et les actions quotidiennes inscrites dans les projets.

Le modèle écologique peut, quant à lui, être défini comme un processus caractérisé par (1) le caractère distribué de la fabrication et de décision des projets stratégiques et (2) la simultanéité de l'action et de la décision/fabrication stratégiques (Burgelman, 2002, p. 5). Cela signifie que certains projets peuvent émerger en dehors de la volonté de la direction et ne pas être conformes à la vision de l'organisation : il s'agit souvent de projets déviants. À long terme, la dynamique d'une organisation est la résultante d'un *mix* de ces deux comportements : on parlera donc volontiers de dynamique écologico-rationnelle. Le modèle rationnel débouche sur la sélection et la mise en œuvre de projets qui confortent la vision de l'entreprise (logique d'exploitation) alors que le second privilégie les projets d'exploration.

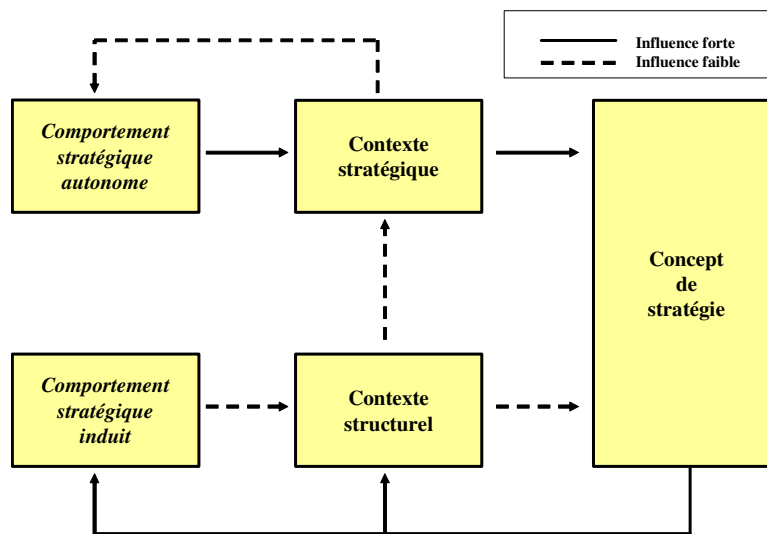
Proposition 3 (Principe de fabrication stratégique)

Le processus stratégique émerge d'un apprentissage complexe fondée sur deux boucles : celle du comportement autonome et celle du comportement induit (Burgelman 1983a).

Pour la PBV, le processus global de fabrication stratégique s'inspire du modèle initié par Burgelman dès 1983 (Burgelman, 1983a). La stratégie *y* est représentée comme un processus d'apprentissage com-

plexe¹⁵ et progressif qui s'appuie sur deux boucles relatives aux comportements stratégiques induits (caractérisés par le modèle de comportement rationnel élargi) et aux comportements stratégiques autonomes (caractérisés par le modèle de comportement écologique). La figure 1 illustre le déroulement simultané de deux processus stratégiques fondamentalement différents.

Figure 1 - *Le processus de fabrication stratégique*



Source : Burgelman (1983a).

Le premier, le comportement stratégique induit, découle des orientations impulsées par la direction et des procédures administratives. Il constitue la partie stable du processus stratégique et correspond à la vision traditionnelle de la stratégie par la hiérarchie, à travers par exemple la planification stratégique. Dans cette représentation, le concept de stratégie se veut large : il inclut sa dimension rationnelle comme sa dimension non rationnelle (composée notamment des valeurs et idéologies, plus généralement de la culture de l'entreprise). Il pèse sur les comportements stratégiques des niveaux opérationnels à travers le contexte structurel. Ce dernier est constitué des différents mécanismes

¹⁵ En particulier, le processus d'intrajuste est un apprentissage social composé d'oscillations action/cognition multi-niveaux – opérationnel/intermédiaire/corporate – (Burgelman, 1988).

administratifs et symboliques manipulables par la direction afin de modifier les intérêts perçus des acteurs stratégiques – et donc leurs comportements – au sein de l'organisation. Concrètement, ce contexte structurel comprend tous les éléments et mécanismes relatifs au processus de sélection interne des initiatives liées au comportement stratégique induit : règles de fonctionnement, de sélection des projets, organisation générale d'une division « Affaires Nouvelles », définition des responsabilités de chacun, attitude de la direction à l'égard de l'échec...

Au sein de la PBV, ce contexte est avant tout constitué d'un dispositif articulé et cohérent de règles, « *En se donnant des projets, l'acteur adopte des règles dont le respect conduit à abdiquer le droit de prendre des décisions au cas par cas à chaque période. L'acteur retient des lignes de conduite, plus d'ailleurs que des actions précises, qui sont autant de filtres sélectifs de décisions à venir : il s'agit d'une économie de délibération* » (Bréchet et Desreumaux, 2005, p. 60). Les règles peuvent être définies comme des spécifications de comportements individuels ou collectifs (Romelaer, 1998) et doivent être considérées comme des outils efficaces pour gérer la complexité et l'incertitude inhérentes à l'activité stratégique (Eisenhardt et Sull, 2001). Elles sont de natures et de portées différentes : on distingue notamment les règles relatives aux modes opératoires (le « comment »), celles de priorité (qui servent de base à la sélection des projets) et celles de sortie (abandon d'un projet). Ces règles peuvent ne concerner que l'entreprise elle-même (micro-règles) ou tout ou partie du champ organisationnel de référence (macro-règles partagées par l'ensemble des acteurs du secteur).

La seconde boucle, dite du comportement stratégique autonome, spécifie le processus ascendant par lequel les projets des acteurs opérationnels, déviants (c'est-à-dire en dehors du concept de stratégie tel qu'il est envisagé par la direction) peuvent, malgré tout, prendre forme. Pour ce faire, ils doivent être finalement acceptés par l'entreprise et intégrés dans sa stratégie. Ils résultent de la diversité des expériences menées sur le terrain par les différents acteurs et des actions de la part des responsables hiérarchiques pour que les expériences les plus probantes soient élevées au rang de projets, c'est-à-dire d'axes stratégiques officiellement soutenus par la direction. Le processus de détermination du contexte stratégique traduit ces efforts. Les comportements stratégiques autonomes, à travers les agissements des différents membres de l'entreprise, produisent un contexte stratégique significatif, ca-

pable de modifier les mécanismes de sélection interne dans l'entreprise. Il devient alors fondamental, pour bouleverser les schémas établis, de favoriser la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude en tant que moteur de la créativité. Ces comportements renvoient davantage à la dimension de la stratégie que Mintzberg et Waters (1985) qualifient « *d'émergente* »¹⁶. La démarche stratégique se développe ainsi à travers un processus d'équilibre dynamique entre ces deux types de comportements qui font chacun référence à des contextes et des processus d'évolution de ces contextes distincts.

*Proposition 4 (Principe de valeur ajoutée de la direction générale)
La direction générale construit la vision de l'entreprise et le contexte structurel de développement des projets (fondé tout particulièrement sur un ensemble articulé de règles), sélectionne les projets développés et, en conséquence, affecte les ressources disponibles entre ces projets.*

La valeur ajoutée de la direction générale se situe dans l'élaboration du portefeuille de projets de l'organisation. Son activité principale est donc, avant tout, la sélection des projets, leur mise en œuvre effective relevant du management intermédiaire. Il revient à la direction générale d'en définir le contenu comme le mode opératoire utilisé pour cette élaboration. Le contenu du portefeuille découle, avant tout, du contexte structurel, en particulier des règles de sélection qui le composent. La direction générale sélectionne donc les initiatives induites au regard de sa vision et du contexte structurel qui en découle et initie le déroulement du projet en décidant de l'affectation des ressources. Elle doit aussi choisir les initiatives autonomes, jusqu'alors clandestines, qui vont être élevées au rang de projets « officiellement » soutenus. Ce choix consiste à rendre légitime l'initiative retenue, cette « légitimisation » se concrétisant par des ressources dédiées au projet. Le mode opératoire de décision renvoie explicitement au contexte structurel défini par la PBV comme un ensemble articulé et cohérent de règles. Il revient à la direction générale de définir cet ensemble articulé et de le faire évoluer si besoin. Le problème de l'évolution de ce contexte structurel est, bien entendu, directement lié à l'évolution de l'environnement, à celle de la vision de l'organisation et aux décisions d'intégration des projets autonomes dans le portefeuille de l'entreprise.

¹⁶ Sur les liens plus complexes qu'il n'y paraît entre les processus autonomes et émergents, voir Torset (2003).

Si l'on mobilise la grille de Fréry (2005, 2006) présentée dans la section précédente, il apparaît assez nettement que :

– La décision périmétrique d'une organisation est directement conditionnée par son portefeuille de projets. Celui-ci, par son contenu et sa dynamique, préfigure le futur périmètre d'activités de l'entreprise tant par ses décisions « positives » (intégration d'une initiative dans le portefeuille) que « négatives » (décision d'abandon d'une activité ou d'un projet qui sortira donc du portefeuille d'activités). Décider du portefeuille actuel de projets revient donc à décider du périmètre d'activités futur de l'entreprise.

– La décision du modèle de création de valeur (principe téléologique) pose le problème de l'homogénéité du positionnement stratégique des projets constitutifs du portefeuille. Cette homogénéité, dont le maintien relève de la direction, doit pouvoir être obtenue dans le cadre de la sélection des initiatives induites mais est potentiellement problématique dans le cadre de la sélection des initiatives autonomes. Initiées par des acteurs de terrain en dehors de la vision de l'entreprise, elles n'ont *a priori* aucune raison de se fonder sur la stratégie générique de l'organisation. On retrouve, ici, l'idée déjà développée auparavant que la mission de la direction générale la plus délicate consiste sans doute (1) en sa capacité d'intégration des projets autonomes dans son portefeuille et (2) à la détermination des adaptations à effectuer suite à ces intégrations (degré de transformation du contexte structurel et de la vision de l'entreprise).

– Le dernier point (principe dynamique) a déjà été évoqué dans la discussion de la proposition 1. La dynamique de l'entreprise est intimement liée à la dynamique de son portefeuille de projets. Celle-ci permet de se protéger de l'imitation, de créer des ressources et de régénérer sa stratégie (par les projets déviants) afin de préserver son avantage concurrentiel.

3. Discussion : positionnement et agenda de la recherche

3.1. La place dans le champ de la stratégie

La PBV emprunte différents concepts (comme la vision, l'émergence, la déviance, les règles, l'apprentissage...) issus traditionnellement d'écoles distinctes. Il nous semble toutefois qu'elle em-

prunte à la fois à l'école environnementale et à celle de l'apprentissage (au sens de Mintzberg, 1998). Ainsi, elle revendique une représentation de l'entreprise composée d'acteurs qui sont en situation de jeu(x). L'objectif du jeu est la sélection et le développement de projets. Il se fonde sur un ensemble de règles définies par la direction générale mais susceptibles d'évoluer sous l'influence de celle-ci (qui fait évoluer sa vision) mais aussi des joueurs de terrain et/ou de l'environnement. À l'intérieur du jeu, deux aires se distinguent : celle relative aux projets induits et celle liée aux projets autonomes. La première se joue avec les règles habituelles, la seconde appelle un détournement (ou tout au moins une instrumentalisation de ces règles) et, éventuellement, une évolution des règles en vigueur. C'est dans ce cas, en particulier, que la dimension politique de l'organisation est la plus prégnante, le projet se devant de trouver des alliés, des défenseurs¹⁷ pour être sélectionné (aux dépens des projets concurrents) et, ensuite, bénéficier d'un contexte favorable de développement.

Ce « jeu stratégique » peut aussi être analysé dans une perspective évolutionniste (Burgelman, 1991). Les processus de variation-sélection-rétention se révèlent être au cœur du jeu. La stratégie peut alors être appréhendée comme une « écologie des projets stratégiques »¹⁸ qui émergent selon différentes modalités (autonome ou induite), se retrouvent en concurrence (au niveau de l'allocation interne de ressources limitées) et cherchent à se développer au sein de l'organisation. La stratégie devient alors un processus de sélection puis de rétention au sein d'une variété interne (matérialisée par l'ensemble des initiatives stratégiques de l'organisation) :

- la variété des initiatives stratégiques résulte des stratégies individuelles des acteurs qui cherchent la valorisation de leurs actifs spécifiques et des promotions ;

- la sélection s'effectue à travers les mécanismes habituels culturels (valeurs, aspirations...) et structurels (règles) d'allocation des ressources ;

¹⁷ Le lecteur intéressé pourra par exemple se référer aux travaux de Burgelman sur l'intrapreneuriat (1983b), à ceux relatifs aux rôles critiques dans les processus d'innovation (Roberts et Fusfeld, 1981) ou, encore, à ceux du Centre Sociologique de l'Innovation centrés sur les processus d'intéressement et de traduction (Akrich et al., 1988).

¹⁸ Pour réutiliser l'expression de Burgelman qui définit l'organisation comme une « écologie des initiatives stratégiques » (Burgelman, 1991, p. 240).

– la rétention prend la forme d'un apprentissage organisationnel multi-niveaux et de compétences collectives qui délimitent les axes de développements futurs.

Il ne s'agit toutefois pas d'une éco-logique classique puisque la sélection n'est pas un processus externe strictement dicté par l'environnement mais aussi une construction interne de l'organisation, en particulier de son dirigeant, qui découle de sa vision. Le tableau 3, inspiré de Burgelman (1991) offre une représentation synthétique de la PBV dans une optique évolutionniste.

Tableau 3 – La PBV représentée comme une écologie des projets stratégiques

| | Variation | Sélection | Rétention | Logique dominante de l'adaptation |
|---------------------------------------|--|---|--|-----------------------------------|
| Projets stratégiques induits | Initiatives stratégiques recherchant des ressources pour des projets en adéquation avec la vision du dirigeant. | Initiatives sélectionnées par des règles. Allocations différentielles des ressources suivant les projets retenus. | 1. Apprentissage organisationnel portant sur les projets gagnants passés et actuels. 2. Compétences distinctives. 3. Buts organisationnels. Tous ces éléments sont intégrés dans la vision <i>ex ante</i> . | Logique d'exploitation. |
| Projets stratégiques autonomes | Initiatives stratégiques déviantes <i>i.e.</i> en dehors de la vision de l'entreprise. Favorisées par l'existence d'un <i>slack</i> organisationnel. | Définition d'un contexte stratégique pour ces initiatives déviantes <i>via</i> : – la mobilisation de ressources en dehors du processus courant d'allocation ; – la démonstration de la viabilité commerciale de l'initiative ; – la mobilisation d'alliés dans les niveaux supérieurs de management ; – le développement de compétences et actifs nouveaux ; – la mise en scène de l'amendement de la vision. | Changements dans l'apprentissage organisationnel et les compétences distinctives débouchant sur la reconnaissance par le <i>top management</i> de la nécessité d'un changement majeur de la stratégie. L'aboutissement est une nouvelle vision <i>ex post</i> qui, une fois ratifiée, devient le fondement des stratégies induites. | Logique d'exploration. |

Source : inspiré de Burgelman (1991).

Les organisations sont à la fois prisonnières et créatrices de leur environnement. Leur survie à long terme dépend largement des capacités d'ajustement et de renouvellement de leur portefeuille de projets et, au-delà, des processus stratégiques qui les accompagnent. Ces capacités dépendent d'une utilisation subtile et délicate des processus induits et autonomes. Les premiers maintiennent le couplage de l'organisation et de son environnement à travers des projets d'ajustement de court à moyen terme sélectionnés par un système de règles, les seconds génèrent, s'approprient et retiennent de nouveaux apprentissages qui fondent, à long terme, l'adaptabilité de l'organisation et sa capacité de renouvellement. Autrement dit, les projets autonomes renvoient à la logique de l'exploration de March (1991), les projets induits caractérisant davantage celle de l'exploitation. La conception du système de règles et sa dynamique constituent le cœur de ce processus.

3.2. *L'agenda de la recherche*

Cette proposition d'agenda autour de la PBV s'organise en deux points : la création du contexte structurel de sélection et sa dynamique. Ces deux temps sont aussi l'occasion de préciser les amendements effectués ou les prolongements apportés au modèle de l'écologie organisationnelle de Burgelman et de jeter les premières bases d'un agenda de recherche pour la PBV.

La création du contexte structurel – *i.e.* du système articulé cohérent de règles de sélection – pose explicitement la question des règles du jeu stratégique et donc de leur origine. Celle-ci est encore assez mal comprise par les sciences de gestion. Romelaer (1995) note notamment que l'hypothèse de Mintzberg (1994) – qui fait naître les règles d'un processus intuitif inconnaissable piloté par l'hémisphère droit du cerveau – apparaît excessive. La création des règles en général (et non celles du contexte structurel de sélection en particulier) a fait l'objet de recherches avancées en sociologie, en particulier chez Reynaud (1993) ou chez Crozier et Friedberg (1977). Pour les seconds, l'origine des règles est interne (elles sont créées par les acteurs) alors que le premier distingue une origine interne (la régulation autonome) mais aussi externe (la régulation dite de contrôle). Dans la PBV, ces règles découlent de la vision du dirigeant. Ceci revient à se poser la question des origines d'une vision, sujet éminemment complexe comme le montrent les recherches sur la construction des cartes mentales des dirigeants.

À l'instar de Romelaer (1995), on peut supposer que l'élaboration de la vision est liée aux contacts (internes ou externes) que le dirigeant va mobiliser pour construire sa vision mais aussi pour la tester afin de l'ajuster, la modifier ou, même, l'annuler. L'agenda de la recherche sur la création des règles passe donc par la détermination de l'influence (nature, intensité) de la vision sur cette création.

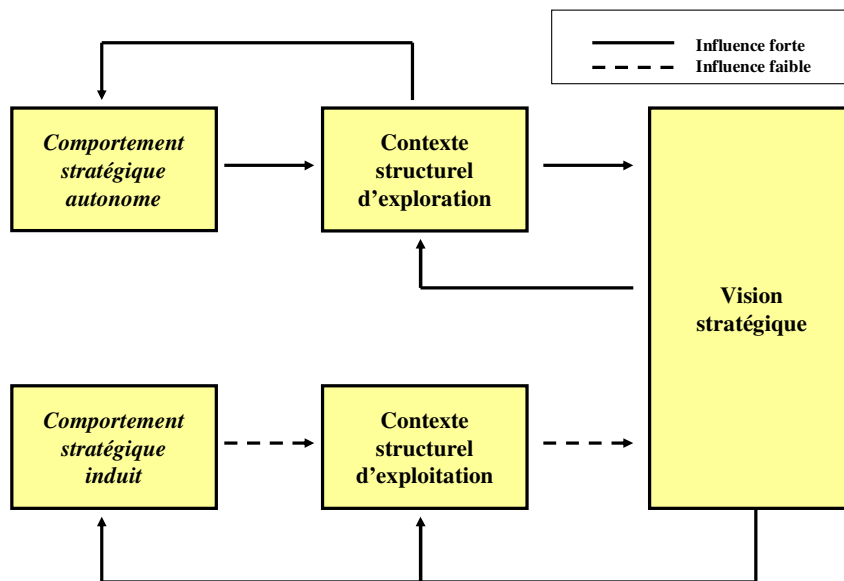
Par ailleurs, les règles peuvent aussi, en retour, subir l'influence des projets qu'elles ont elles-mêmes contribué à sélectionner. Ce n'est *a priori* pas le cas pour les projets d'exploitation (découlant des initiatives induites) mais plutôt celui des projets autonomes relevant de la logique d'exploration. Cette influence des projets sur le contexte structurel, mise en évidence par Burgelman, suppose implicitement qu'il n'y a qu'un seul ensemble articulé de règles de sélection pour tous les projets de l'entreprise. Or, si l'on suit March (1994), certaines règles sont créées pour l'exploitation, d'autres pour l'exploration. On peut dès lors légitimement s'interroger sur le bien fondé d'un système de sélection unique pour tous les projets. Nous émettons ainsi la proposition que l'organisation performante doit développer deux systèmes distincts cohérents de règles de sélection, l'un pour les projets induits (qualifié par Burgelman de contexte structurel), l'autre pour les projets autonomes. Il s'agit là d'une différence importante avec le modèle de Burgelman pour qui les projets autonomes (*via* les acteurs qui les supportent) se doivent de passer par le filtre sélectif unique de l'organisation, soit en le manipulant, soit en provoquant son évolution par modification des règles qui le composent. Cette proposition s'appuie notamment sur l'analyse du fonctionnement des structures organiques, dont les capacités d'exploration sont reconnues. L'opérationnalisation des principes de fonctionnement de ces structures par Keller (1978) montre notamment que :

- pour de nombreuses décisions (et nous ajoutons notamment celles relevant de la sélection des projets), les règles sont développées à mesure de leur élaboration ;
- il n'est pas vrai que les mêmes règles soient toujours suivies.

Ce dernier point n'exclut toutefois pas l'existence de règles de sélection de l'exploration (par exemple, à travers l'utilisation de critères différents, de pondérations entre des critères habituellement utilisés

pour l'exploitation différents de cette dernière...)¹⁹. Cette proposition de double contexte sélectif nous conduit à amender le modèle de Burgelman de la façon suivante (figure 2).

Figure 2 – *La sélection des projets stratégiques : le modèle de Burgelman revisité*



Il ne s'agit pas d'une remise en cause du modèle initial de Burgelman (figure 1) mais, plus précisément, d'amendements significatifs. Ainsi, l'existence de deux contextes distincts n'est pas novatrice, Burgelman, lui-même, y faisant explicitement référence dans ses travaux. Ce qui est nouveau, c'est la nature même de ce contexte d'exploration dont l'objectif n'est plus de modifier les mécanismes de sélection interne de l'entreprise (comme chez Burgelman) mais de devenir un mécanisme de sélection interne, à part entière, adapté au processus d'exploration. Il n'y a donc plus d'influence directe entre les deux contextes mais une influence indirecte *via* la vision. Celle-ci guide la création des deux contextes structurels de sélection. En retour, ces der-

¹⁹ Sauf à considérer que l'exploration est intrinsèquement anomique, ce qui nous paraît très réducteur.

niers, tout particulièrement les projets d'exploration sélectionnés, influencent la vision de l'entreprise. Enfin, le contexte d'exploration agit fortement sur la variété des initiatives autonomes grâce aux signaux qu'il envoie aux acteurs locaux.

Au niveau stratégique, la question est aussi de déterminer l'influence directe de l'environnement (indépendamment de son influence sur la vision) sur ce contexte structurel de sélection. Dans le modèle de l'écologie organisationnelle, Burgelman (1991) précise que ce contexte doit refléter les pressions sélectives de l'environnement courant pour être efficace, sans toutefois aller jusqu'à étudier les logiques à l'œuvre dans la constitution de ce filtre de sélection. Pour la PBV, étudier l'influence de l'environnement sur le contexte interne de sélection revient à comprendre l'influence des macro-règles (les règles de l'environnement) sur les micro-règles²⁰.

Au-delà de la création, il est bien entendu nécessaire de s'interroger sur la dynamique de ces contextes de sélection et, donc, de la dynamique des règles qui les composent. Celle-ci passe précisément par l'analyse des processus de disparition d'une règle, des modalités de cette disparition (immédiate ou affaiblissement progressif) et de ses conséquences organisationnelles. Ce champ de recherche très vaste peut tout particulièrement être appréhendé à travers l'influence des projets sur ces processus. Si l'on se fonde sur l'idée que certains projets vont provoquer un changement sur ces filtres sélectifs, il apparaît particulièrement instructif d'essayer de comprendre sous quelles conditions survient ce changement. Par exemple :

- Les projets débouchant sur de telles modifications sont-ils dotés de certaines caractéristiques communes ? Si oui, lesquelles ?
- Un projet induit peut-il exercer une influence sur son contexte de sélection ? Si oui, comment ?
- Dans quelle mesure l'évolution des contextes sélectifs modifie-t-il le contenu de la sélection ?

À un niveau plus global, l'analyse de cette dynamique débouche sur une perspective spécifique de l'apprentissage stratégique. Celui-ci peut se définir comme le processus d'adaptation des contextes de sélection

²⁰ Ce point précis ne fait pas l'objet de développements dans cet article mais s'avère un programme de recherche à lui seul. En particulier, cette influence pose notamment le problème de la légitimité, de l'isomorphisme et des stratégies collectives. Pour de plus amples réflexions, le lecteur intéressé pourra se reporter au chapitre 4 de Joffre et al. (2006).

des projets de l'entreprise. Comme chez Argyris (1993), celui-ci peut faire l'objet d'une décomposition en deux niveaux : un premier qui renvoie à la capacité des acteurs à utiliser au mieux les règles en vigueur, voire à les instrumentaliser et un second caractérisant l'action des acteurs sur les contextes eux-mêmes. Les instruments d'apprentissage sont donc les règles de sélection mais aussi leur objet d'application : les projets. Ceux-ci sont des objets d'apprentissage privilégiés dans la mesure où ils sont synonymes d'action. Or, l'action est une source d'apprentissage à travers les initiatives locales comme l'a montré Mintzberg avec son modèle du jardinier (Mintzberg, 1994). En s'engageant dans les projets, les acteurs déterminent leurs préférences (March, 1988), récupèrent de nouvelles informations sur leur environnement, précisent davantage les objectifs et résultats à atteindre.

Conclusion

Au terme de ces réflexions, il convient de constater que la PBV n'est pas (encore ?) une théorie stratégique. Pour reprendre Bréchet et Desreumaux (2005, p. 62) en les adaptant quelque peu, considérer le projet comme la figure centrale de la stratégie est « *une façon d'ouvrir et d'ordonner les questions, de suggérer des logiques de réponse, non de fournir des réponses achevées* ». La synthèse de cette approche tient en quelques propositions. Tout d'abord, l'unité d'analyse et d'action de la stratégie est le projet. Il s'avère indispensable pour comprendre la dynamique des organisations et permet de jeter un pont entre le monde académique et celui des pratiques managériales. Ensuite, le cœur de l'activité du dirigeant est constitué par la construction de la vision et surtout celle des mécanismes de sélection des projets (constitués de règles). À un instant t , le portefeuille de projets développés par l'entreprise détermine (au moins en partie) son portefeuille d'activités futures mais aussi son portefeuille de ressources futures (notamment sa régénération). Enfin, la dynamique de l'organisation et son apprentissage stratégique renvoient, avant tout, à l'utilisation de ces mécanismes et à leur transformation.

L'agenda de recherche associé au développement de cette perspective est fourni. Il passe notamment par la mise à l'épreuve des faits des amendements proposés au modèle de Burgelman. En particulier, la coexistence de deux systèmes de sélection au sein d'une même organi-

sation est une assertion centrale dont la robustesse est encore largement à améliorer tant du point de vue théorique qu'empirique. De plus, les influences réciproques entre les systèmes de sélection et les projets sont encore largement à explorer tant la complexité de ces interactions apparaît réelle. Ce n'est qu'au prix de telles avancées sur la connaissance de ces processus que la *project based view* pourra être une candidate sérieuse au titre de théorie stratégique.

Bibliographie

- Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement ? », *Annales des Mines*, série *Gérer et Comprendre*, juin, p. 4-17.
- Ansoff H.I. (1980), « Strategic Issue Management », *Strategic Management Journal*, vol. 1, p. 131-148.
- Ansoff H.I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- Argyris C. (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers.
- Aurégan P. et Joffre P. (2002), « Le projet au cœur de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 88-97.
- Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Benner M.J. et Tushman M.L. (2003), « Exploitation, Exploration, and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 2, p. 238-256.
- Blanc G., Dussauge P. et Quélin B. (1991), « Stratégies concurrentielles et différenciation », *Annales des Mines*, série *Gérer et Comprendre*, septembre, p. 75-86.
- Bréchet J.P. et Desreumaux A. (2005), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet, collectif et régulations », in P. Joffre, J. Lauriol et A. Mbengue (Dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome XI, EMS, p. 37-67.
- Brown S.L. et Eisenhardt K.M. (1995), « Product Development : Past Research, Present Findings, and Future Directions », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 343-378.
- Brown S.L. et Eisenhardt K.M. (1997), « The Art of Continuous Change : Linking Complexity and Time-paced Evolution in Relent-

- lessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 1-35.
- Burgelman R.A. (1983a), « A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context and the Concept of Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, p. 61-70.
- Burgelman R.A. (1983b), « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 223-244.
- Burgelman R.A. (1988), « Strategy Making as a Social Learning Process : The Case of Internal Corporate Venturing », *Interfaces*, vol. 18, n° 3, p. 74-85.
- Burgelman R.A. (1991), « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research », *Organization Science*, vol. 2, n° 3, p. 239-262.
- Burgelman R.A. (2002), *Strategy is Destiny : How Strategy Making Shapes a Company's Future*, The Free Press.
- Caïra O. (2005), *Hollywood face à la censure, discipline industrielle et innovation cinématographique, 1915-2004*, CNRS Éditions.
- Chanal V. et Mothe C. (2004), « Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ? », *XIIIème Conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- Cohendet P. et Llerena P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 123, mars-avril-mai, p. 72-79.
- Collins J. (2004), *De la performance à l'excellence*, Pearson Education France.
- Courtney H. (2001), *20/20 Foresight : Crafting Strategy in an Uncertain World*, Harvard Business School Press.
- Courtney H., Kirkland J. et Viguerie P. (2000), « Quelle stratégie dans un environnement incertain ? », in *Les stratégies de l'incertain*, Éditions d'Organisation, p. 1-42
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- D'Aveni R.A. (1994), *Hypercompetition*, The Free Press.
- Demil B., Leca B. et Naccache P. (2001), « Le temps de la stratégie : « l'institution temporelle », moyen de coordination », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 83-94.
- Desreumaux A. et Warnier V. (2007), « Jim Barney, La *Resource-Based-View* et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable », in T. Loilier et A. Tellier (Dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, EMS.

- DiMaggio P. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Eisenhardt K. et Sull D. (2001), « Strategy as Simple Rules », *Harvard Business Review*, January, p. 107-116.
- Eisenhardt K.M. et Tabrizi B.N. (1995), « Accelerating Adaptive Processes : Product Innovation in the Global Computer Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 84-110.
- Fréry F. (2005), « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », in P. Joffre, J. Lauriol et A. Mbengue (Dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome XI, EMS, p. 17-36.
- Fréry F. (2006), « The Fundamental Dimensions of Strategy », *MIT Sloan Management Review*, Fall, p. 71-75.
- Gerwin D. (1993), « Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective », *Management Science*, vol. 39, n° 4, April, p. 395-410.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterÉditions.
- Hout T. et Stalk G., (1990), *Competing Against Time*, The Free Press.
- Joffre P., Aurégan P., Chédotel F. et Tellier A. (2006), *Le management stratégique par le projet*, Economica.
- Keller R.T. (1978), « Dimensions of Management System and Performance in Continuous-Process Organizations », *Human Relations*, vol. 31, p. 59-75.
- Kœnig G. (1996), *Management stratégique*, Nathan.
- Kœnig G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in G. Kœnig (Dir.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, p. 199-239.
- Kœnig G. (2004), *Management stratégique ; projets, interaction et contexte*, Dunod.
- Loch C. et Huchzermeier A. (2001), « Peur du risque... ou de l'innovation ? », in *L'art de la gestion des risques*, Éditions Village Mondial, p. 153-157.
- March J. (1988), *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell.
- March J. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- March J. (1994), « L'organisation du futur », *Revue Française de Gestion*, n° 100, p. 22-27.

- McGrath R.G. (1999), « Falling Forward : Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure », *Academy of management Review*, vol. 24, n° 1, p. 13-30.
- Métais E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise – Théories et pratiques*, Economica.
- Miner A.S., Bassoff P. et Moorman C. (2001), « Organizational Improvisation and Learning : A Field Study », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 2, p. 304-337.
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- Mintzberg H. et Waters J. (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, p. 257-272.
- Mintzberg H., Ahlstrand B et Lampel J. (1998), *Strategy Safari*, The Free Press.
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Reynaud J.D. (1993), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, Armand Collin.
- Reynolds C.W. (1987), « Flocks, Herds, and Schools : A Distributed Behavioral Model », *Computer Graphics*, vol. 21, n° 4, p. 25-34.
- Roberts E. et Fusfeld A. (1981), « Critical Functions : Needed Roles in the Innovation Process », in R. Katz (Ed.), *Careers issues in Human Resource management*, Prentice Hall, p. 182-207.
- Romanelli E. et Tushman M.L. (1994), « Organisational Evolution as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141-1161.
- Romelaer P. (1995), « Le dernier Mintzberg : la planification contre la stratégie – Analyse de l'ouvrage *Grandeur et décadence de la planification stratégique* d'Henry Mintzberg », *Revue Française de Gestion*, n° 103, p. 122-128.
- Romelaer P. (1998), « Les règles dans les organisations », in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, p. 56-86.
- Rumelt R.P., Schendel D.E. et Teece D.J., (1994), « Fundamental Issues in Strategy », in R.P. Rumelt, D.E. Schendel et D.J. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy : A Research Agenda*, Harvard Business Press, p. 9-47.
- Saïas M. et Métais E. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, p. 183-213.
- Slywotzky A. (1998), *La migration de la valeur*, Village Mondial.

Tarondeau J.C. et Wright R.W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de gestion*, n° 104, p. 112-121.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Torset C. (2003), « La décentralisation des processus stratégiques : proposition d'un cadre d'analyse », *XIIème Conférence de l'AIMS*, Tunis.

Weick K.E. (1998), « Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », *Organization Science*, vol. 9, p. 543-555.

Winter et Szulanski (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, vol. 12, n° 6, November-December, p. 730-743.