

## DE LA STRATÉGIE AUX PROCESSUS STRATÉGIQUES

Philippe Lorino et Jean-Claude Tarondeau

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2006/1 n° 160 | pages 307 à 328

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-307.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau

# De la stratégie aux processus stratégiques\*

*L'utilisation de plus en plus fréquente du terme « stratégique » dans les domaines les plus divers, par exemple dans les analyses de marketing ou de contrôle de gestion, permet de poser la question suivante : la stratégie d'entreprise est-elle en train de perdre, en tant qu'objet et outil de recherche, sa spécificité et son autonomie ? Et si tout devient stratégique, ne serait-ce pas parce que plus rien ne l'est ? Les auteurs, regrettant cette évolution qui facilite la confusion des genres, entendent ici redéfinir la stratégie et évoquer ses apports spécifiques en gestion. Notamment en proposant d'identifier la stratégie d'une entreprise par les processus qui la concrétisent.*

La stratégie d'entreprise en tant qu'objet de recherche et de conceptualisation n'a qu'un tiers de siècle. Pourtant et malgré son jeune âge, elle est en train de se dissoudre dans des objets ou des champs théoriques voisins. Les frontières entre stratégie et management s'estompent. Le « marketing stratégique » obéit aux mêmes tendances hégémoniques que le marketing vis-à-vis des autres champs de la gestion. L'émer-

\* Article publié dans la *Revue française de gestion* (n° 117, 1998).

gence du « contrôle stratégique », qui traduit une crise profonde du contrôle de gestion en tant que discipline, ne fait qu'ajouter à la confusion. Le vocabulaire courant traduit ces pertes de sens. Le terme stratégie est employé pour décrire toutes sortes de décisions, d'actions, de processus ou de ressources. Lorsque tout devient stratégique, plus rien ne l'est. Cela pose un défi épistémologique aux chercheurs et aux enseignants de stratégie auxquels ce texte propose des voies de réflexion.

Pour supporter ces réflexions, nous nous proposons de procéder à un retour aux sources, aux temps proches ou lointains où la stratégie, qui fut longtemps un art militaire avant d'être empruntée par les managers, présentait moins d'ambiguïté. Les définitions héritées de ces périodes nous permettront de montrer que les développements actuels de la pensée en stratégie contribuent davantage à la confusion des genres qu'au progrès de la connaissance. Pour tenter de redéfinir le concept de stratégie comme objet de recherche clairement identifié, nous proposons quelques propositions et voies de réflexion. Ces propositions s'appuient sur le concept de processus stratégique. La stratégie mise en œuvre par des processus stratégiques traduit en actions des intentions finalisées. Les processus stratégiques sont créateurs de valeur et visent à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences qui, sous certaines conditions, sont susceptibles de générer des avantages compétitifs durables. Enfin, les processus sont plus facilement observables que les ressources et compétences qu'ils mobilisent et les relations entre processus et performances sont relativement faciles à identifier.

## I. – La stratégie dans l'histoire

La stratégie a des origines militaires. Elles ont été rappelées par un ancien militaire converti à la stratégie d'entreprise<sup>1</sup>. De Sun Tze à nos jours, sur plus de deux millénaires, les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement. En premier lieu, on doit retenir que, pour un militaire, la stratégie est toujours subordonnée à la politique<sup>2</sup>. Le militaire est au service de la chose publique. Il n'intervient que sur ordre du politique lorsque la politique n'a pas été en mesure de régler les problèmes pendants. Clausewitz illustre parfaitement ce propos lorsqu'il déclare que la guerre n'est que la poursuite de la politique mais par d'autres moyens. Foch fut un des grands pédagogues de la guerre. Il lui appartient de formuler les trois grands principes de la guerre : concentration des forces, économie des moyens et mobilité. Au nom du principe de concentration des forces, on doit choisir d'attaquer le point faible de l'adversaire en mobilisant des forces telles que la victoire soit assurée. Il faut être

1. On peut se référer à G. Fiévet, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterEditions, 1992 et au dossier sur « Les discours stratégiques » de la *Revue française de gestion*, n° 67, p. 44-75, 1988.  
2. On notera que la hiérarchie des concepts est ici l'inverse de celle des gestionnaires pour qui la politique est une forme de mise en œuvre de la stratégie. En ce sens, c'est la politique qui dépend de la stratégie.

meilleur que les adversaires sur un terrain limité plutôt que médiocre partout. Ce principe s'oppose à la dispersion des ressources sur de multiples fronts. Le second principe est le principe d'économie des moyens. On ne doit exposer dans l'action que les ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs fixés. Cela suppose que l'action se déroule dans un contexte de ressources limitées et coûteuses. Le principe de mobilité a pour but de préserver la liberté d'action, c'est-à-dire le choix du lieu, du moment et de l'opportunité de combattre. Inversement, limiter la mobilité d'action de son adversaire consiste à le priver de telles possibilités de choix de telle sorte que ses actions soient parfaitement prévisibles et qu'une riposte appropriée puisse leur être opposée. Ces principes s'appliquent au combat comme à son évitement, c'est-à-dire à la dissuasion. Cette dernière est efficace lorsque la menace est concentrée sur des cibles vitales pour l'ennemi et que la mobilité des forces de dissuasion est garantie. La stratégie militaire est un art de l'action et de la dissuasion.

La stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine de pensée et d'action au cours des années 60. Le modèle bien connu de Harvard s'inspire largement de la stratégie militaire. L'action est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs baptisés objectifs stratégiques mais que les militaires qualifieraient de politiques. Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement<sup>3</sup>. En langage militaire, on dirait qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment du combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager. Pour aboutir à ces décisions, le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires ; à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action. On compte et on ausculte ses divisions, on espionne l'adversaire, et on attend que les vents, les augures ou le terrain soient propices à l'assaut. La victoire devrait récompenser celui qui maîtrise le mieux la mise en application des trois principes de la guerre énoncés plus haut.

Ansoff propose des frontières au management stratégique en distinguant les décisions stratégiques des décisions opérationnelles<sup>4</sup>. Il divise l'espace total des décisions managériales en trois sous-espaces : la stratégie, l'administration et les opérations. Comme Andrews, il considère les décisions stratégiques comme des décisions essentiellement externes, « concernant les relations de la firme avec son environnement », traitant spécifiquement de la sélection des produits que la firme entend proposer et des marchés auxquels elle veut vendre. Au contraire, les décisions opérationnelles sont plutôt de nature interne. Elles ont pour objet : « de maximiser l'efficacité du processus d'utilisation des ressources »<sup>6</sup> et traite spécifiquement des problèmes d'allo-

3. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, New York, Dow Jones-Irwin, 1980.

4. H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, p. 5-6, 1965.

5. *Ibid.*, p. 5.

6. *Ibid.*, p. 5.

cation de ressources aux différentes lignes de produits ou unités fonctionnelles ainsi que du contrôle de l'utilisation de ces ressources. Les décisions administratives portent sur l'acquisition, le développement et l'organisation des ressources de la firme de telle sorte que ses objectifs puissent être atteints. Pour Ansoff, ces trois espaces de décisions sont hiérarchisés. Les décisions stratégiques externes dictent les politiques administratives ainsi que le formulait Chandler<sup>7</sup> à l'issue de son analyse de l'histoire des grandes sociétés américaines : « la structure suit la stratégie ».

Bien qu'issus de l'école de Harvard, les consultants du BCG se firent les adeptes de la stratégie militaire la moins élaborée : celle du rouleau compresseur. Pour gagner, il faut être plus gros, plus puissant que les adversaires. On ne mesure pas le rapport des forces en termes de nombre de divisions sur un terrain déterminé mais de manière très voisine en part de marché relative. La nature des décisions stratégiques ne change pas. Ce sont les segments (*strategic business units*) ou domaines d'activités qui sont stratégiques ainsi que la palette des moyens utilisés pour entrer, se maintenir ou se retirer de ceux-ci. On peut ainsi parler de stratégie de positionnement sur le marché et par rapport à des concurrents. Dans un contexte qui est celui de la compétition, comme à la guerre, et sur un champ de bataille appelé marché, l'entreprise la plus performante dans un segment donné est celle dont la taille est dominante par rapport à ses concurrents. Michael Porter affine ces analyses en introduisant d'autres logiques de domination et d'autres relations dominant-dominé. Il considère que la compétition n'est pas limitée aux entreprises qui sont présentes dans les mêmes segments stratégiques. Celle-ci est amplifiée par les menaces que font peser l'entrée de nouvelles firmes ou l'apparition de produits de substitution issus d'autres industries. La capacité des firmes à partager les résultats de leurs actions avec leurs partenaires, fournisseurs et clients, dépend de leur pouvoir de négociation vis-à-vis de ces derniers. Bien que la taille relative soit de nature à « neutraliser les forces de la concurrence » et à asseoir la domination du plus grand sur l'ensemble des dominés cités ci-dessus, la logique de différenciation peut également assurer la domination d'une firme sur un marché par le caractère unique de son offre. La confrontation est ici évitée, le marché est divisé en entités aussi distinctes et autonomes que possible de telle sorte que chaque entreprise dispose de son propre terrain où elle fixe ses propres règles du jeu.

Ces développements pragmatiques de la stratégie d'entreprise trouvent leurs sources théoriques dans la théorie microéconomique de Bain<sup>8</sup>. Les performances économiques d'une entreprise sont déterminées par les structures de l'industrie à laquelle elle appartient. Les barrières à l'entrée des concurrents potentiels, le nombre et la taille des entreprises composant l'industrie, le degré de différenciation des produits offerts sur le marché et l'élasticité de la demande à l'industrie sont les principaux fac-

7. A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, The MIT Press, 1962.

8. J. S. Bain, *Barriers to New Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.

teurs structurels qui affectent la rentabilité des entreprises<sup>9</sup>. La stratégie d'entreprise consiste donc soit à entrer et se maintenir dans des industries présentant une combinaison de facteurs structurels favorables, soit à quitter les activités où ces facteurs seraient défavorables, soit à modifier certains de ces facteurs pour bénéficier, seul ou conjointement avec tout ou partie des firmes de l'industrie, de meilleures conditions de rentabilité.

L'analyse de la stratégie d'entreprise comporte deux grandes phases : l'analyse externe où sont explorés les facteurs environnementaux structurels et l'analyse interne où les ressources propres à la firme sont évaluées et comparées à celles des principaux concurrents. Cette seconde partie de l'analyse stratégique a connu de grands développements, essentiellement académiques, depuis une dizaine d'années. Pour les théoriciens de la ressource, chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources qui lui fournissent des avantages dans la mise en œuvre de certaines stratégies. Si, pour les théoriciens de la concurrence, l'ensemble des firmes présentes dans une industrie (ou dans un groupe stratégique) était considéré comme homogène car soumis aux mêmes facteurs structurels, ceux-ci dictant les mêmes comportements, les théoriciens de la ressource considèrent les industries comme hétérogènes car composées de firmes possédant des combinaisons de ressources et compétences spécifiques. Dans ce contexte, développer une stratégie consiste, pour une firme donnée, à choisir un ensemble d'actions qui exploite le mieux les spécificités de son portefeuille de ressources et compétences, pour autant que ce portefeuille soit valorisé sur le marché choisi. La concurrence entre firmes de l'industrie s'exerce dans la mise en œuvre des ressources et compétences communes ou accessibles à l'ensemble des firmes. Mais chaque firme est protégée de la concurrence par l'originalité de son portefeuille de ressources et par sa capacité à la préserver au cours du temps. L'homogénéité des firmes fait émerger des stratégies contraintes par les structures de l'industrie alors que l'hétérogénéité ménage des espaces de monopole où chaque firme détermine plus librement ses comportements. C'est ainsi que Chamberlain décrivait en 1933 la concurrence monopolistique<sup>10</sup>. Selon cette optique, et en se référant au troisième principe de la stratégie de la guerre, l'entreprise devrait tendre à se différencier<sup>11</sup> de ses concurrentes pour obtenir une situation de domination du marché qui lui confère une grande liberté et mobilité d'action. Pour cela, elle doit s'efforcer de constituer un portefeuille de ressources valorisables dans le contexte concurrentiel où elle opère, qui à la fois lui assure les différences recherchées et garantisse la pérennité des avantages obtenus.

9. J. B. Barney, "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, p. 791-800, 1986.

10. E. H. Chamberlain, *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1933.

11. Cette différenciation est « un processus volontaire ou discrétionnaire », cf. R. R. Nelson, "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 61-74, 1991.

La stratégie d'entreprise s'exerce dans un environnement instable et incertain. Produire de bons produits avec de bons processus ne permet pas à une firme de survivre longtemps. Pour survivre, la firme doit innover. L'innovation est, pour une firme, un des moyens de se différencier de ses concurrentes et de changer les règles du jeu dans une industrie. C'est aussi une menace permanente de transformation des conditions de la concurrence susceptible de réduire ou de supprimer les avantages concurrentiels qu'une firme tire de l'originalité de son portefeuille de ressources. Comme l'innovation ne peut pas être planifiée avec certitude et que ses effets ne peuvent pas être totalement anticipés, une firme qui, pour innover, modifie son portefeuille de ressources, se place en situation incertaine où une conjonction compétition-ressources favorable générera une rente élevée alors qu'une conjonction défavorable pourrait conduire l'entreprise à sa perte. Lorsque l'innovation provient de l'environnement, les entreprises non innovantes sont confrontées à des menaces différentes selon qu'elles ont, par chance ou flair, des portefeuilles de ressources bien adaptés aux nouvelles conditions de la compétition, ou selon qu'elles sont capables ou non d'adaptation rapide<sup>12</sup> et à faible coût<sup>13</sup>. C'est en cela que la démarche stratégique dans un contexte concurrentiel fondé sur l'innovation<sup>14</sup> est un processus incertain comportant une part de chance<sup>15</sup> où la capacité et la rapidité d'adaptation contribuent à réduire les risques associés à des modifications brutales et non anticipées des conditions de la concurrence. Dans ce contexte concurrentiel dynamique et imparfaitement prévisible, les stratégies d'entrée prennent tout leur sens. Faut-il être pionnier, en encourir les risques pour bénéficier d'une situation temporaire de domination du marché? En corollaire, faut-il développer un portefeuille de ressources permettant d'être innovateur alors que l'innovation ne peut être parfaitement planifiée, ni son succès garanti? Faut-il être suiveur ou imitateur de manière à réduire les risques technologiques et de marché au détriment éventuel de la rente susceptible d'échoir à l'innovateur? Faut-il pour cela disposer des ressources permettant de réduire le retard par rapport à l'innovateur?

En stratégie d'entreprise, comme en matière de stratégie militaire, les décisions stratégiques dépendent des formes de la compétition entre belligérants qu'elles contribuent évidemment à modifier. Elles dépendent également de la nature et de la quantité de ressources dont disposent les adversaires et qui peuvent inciter ceux-ci à agir vite ou à reculer les échéances, à frapper fort en un point focal ou à multiplier

12. Les entreprises totalement rigides sont condamnées à disparaître: M. T. Hannan, J. Freeman, "The Population Ecology of Organization", *American Journal of Sociology*, n° 82, p. 99-964, 1977.

13. « À long terme, la compétitivité provient de la capacité à construire, à un coût plus faible et plus vite que les concurrents, les compétences de base qui donnent naissance aux produits nouveaux », C. K. Prahalad, G. Hamel, "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, p. 81, mai-juin 1990.

14. Contexte que l'on baptise habituellement de « schumpétérien », cf. J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934.

15. J. B. Barney, "Strategizing Processes and Returns to Strategizing", document non publié, University of California, Los Angeles, Graduate School of Management, 1985.

des actions de faible amplitude, à s'allier pour accroître les ressources disponibles, à coopérer plutôt qu'à combattre, à dissuader d'agir pour éviter de combattre.

La concurrence monopolistique comme l'innovation repose sur l'hétérogénéité du portefeuille de ressources des firmes composant une industrie ou un groupe stratégique. La stratégie de l'entreprise dépend évidemment des ressources et compétences idiosyncratiques dont celle-ci dispose. On entend par ressource tout ce qui peut contribuer à constituer des forces et des faiblesses pour la firme. Pour Wernerfeld, les ressources d'une firme à un moment donné sont constituées par l'ensemble des actifs tangibles ou intangibles qui sont associés sur une période relativement longue aux activités de la firme. Au-delà des actifs habituellement pris en compte par les économistes (capital, travail et terre), il peut s'agir par exemple de technologies, compétences du personnel, noms de marques, procédures efficaces, contacts commerciaux, etc.<sup>16</sup>. S'inspirant des théories de Bain et de ses applications par Porter, Wernerfeld montre la dualité entre la « barrière de ressources » que peut posséder une firme A sur un marché X et la « barrière à l'entrée » qu'elle peut opposer aux firmes désireuses d'entrer sur X. Une barrière à l'entrée sans barrière de ressources n'empêchera pas les firmes qui se diversifient d'entrer sur X. Inversement, une barrière de ressources sans protection contre les entrées empêche la firme d'exploiter son avantage. Dans cette optique, la stratégie d'entreprise consiste à développer un portefeuille de ressources présentant les propriétés suivantes : présenter un fort potentiel de contribution aux stratégies de positionnement susceptibles d'être choisies par la firme, engendrer des avantages sur les entreprises concurrentes, et assurer la pérennité de ces avantages. De nombreux auteurs ont tenté de clarifier ces propriétés des ressources stratégiques<sup>17</sup>. Avec Amit et Schoemaker, nous définirons ces ressources comme « l'ensemble des ressources et capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées, qui fournissent des avantages concurrentiels à la firme »<sup>18</sup>. Dans cette veine, on peut considérer la stratégie comme le fil conducteur qui guide le processus d'acquisition et de développement de ressources présentant un caractère stratégique. Ce que Prahalad et Hamel appellent une architecture stratégique : « Une architecture stratégique est une carte du futur qui identifie les compétences de base à acquérir et les technologies qui les composent<sup>19</sup>. »

16. B. Wernerfeld, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, n° 5, p. 171-181, 1984.

17. Parmi ceux-ci : I. Dierickx, K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, n° 35, p. 1504-1511, 1989 ; R. Reed, R. J. De Fillipi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, p. 88-102, 1990 ; J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120, 1991 ; M. A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191, 1993 ; J. Black, K. Boal, "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 131-148, 1994.

18. R. Amit, P. J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, janvier 1993, p. 36.

19. C. K. Prahalad, G. Hamel, "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.

Ainsi, au cours d'une histoire très brève, la stratégie d'entreprise a-t-elle connu de profondes évolutions de définition et de cadre théorique. En s'inspirant des stratégies militaires et des principes de la guerre, la stratégie d'entreprise fut d'abord définie comme l'art de combattre sur le champ de la concurrence. Elle visait à obtenir un avantage sur un ou des concurrents par des manœuvres stratégiques : confrontation, partage, dissuasion ou évitement du combat. Il s'agissait de stratégies de positionnement : choix du terrain, des adversaires et des alliés, et du calendrier, d'une part, et de stratégies d'allocation de ressources, nature et importance des ressources allouées aux manœuvres stratégiques, d'autre part. Depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise de ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents. Il s'agit dans les deux cas d'une conception active de la stratégie définie comme un ensemble de décisions ou d'intentions délibérées, articulables et identifiables<sup>20</sup>.

## II. – La dilution du concept de stratégie

Le concept de stratégie est désormais l'un des plus galvaudés. Le qualificatif « stratégique » est accolé à toute idée, action, décision, ressource sans qu'aucune référence ne soit faite aux définitions du concept de stratégie que nous venons de rappeler.

Dans le domaine de la gestion des entreprises, la plupart des sous-disciplines s'attachent à mettre en évidence la nature stratégique de leurs propres développements. Ainsi le marketing, comme le contrôle de gestion, ou l'audit et la gestion des ressources humaines sont devenus « stratégiques ». Au-delà de l'effet de mode et de l'infatuation qui engendrent naturellement la dégénérescence de certains vocables<sup>21</sup>, ces pratiques sont génératrices de confusion. Elles tendent à accréditer l'idée qu'une stratégie d'entreprise peut être unifonctionnelle. La stratégie marketing se définirait indépendamment des décisions concernant la recherche et développement, les alliances ou la politique de production. Comme les relations de la firme avec son environnement ne peuvent pas être régies par une seule des nombreuses fonctions composant celle-ci, les décisions unifonctionnelles ont essentiellement un caractère interne et ne

20. Définition partagée par les évolutionnistes : « ensemble d'engagements généraux d'une firme qui définissent et rationalisent des objectifs et la manière de les atteindre », R. R. Nelson, "Why Do Firms Differ and How Does it Matter", *Strategic Management Journal*, vol. 12. p. 61-74, 1991.

21. Il y a dégénérescence et perte de sens. On assimile, en effet, de plus en plus « stratégique » et « important ». La notion d'importance est relative et contingente. On ne peut nier l'importance de telle décision de gestion dans tel contexte. Pour être qualifiée de « stratégique », une décision ne doit pas seulement être importante mais également présenter les attributs par lesquels on définit le caractère stratégique d'une décision.

peuvent pas être qualifiées de stratégiques. Si l'on se réfère aux définitions d'Ansoff, elles peuvent, en revanche, être définies comme « politiques » s'il s'agit de décisions d'allocation de ressources, ou « opérationnelles » s'il s'agit de mise en œuvre de ces ressources.

Pour les économistes, stratégie est synonyme de comportement et résultat de processus d'optimisation destiné à maximiser le profit compte tenu des ressources et technologies disponibles. Assimiler stratégie et comportement de la firme revient à attribuer un caractère stratégique à toute manœuvre ou changement. Confondre stratégie et optimisation est contestable à double titre. La stratégie se définit dans un contexte marqué par la complexité et l'incertitude et ne se prête pas à la mise en œuvre de méthodes d'optimisation. Elle ne résulte pas uniquement du calcul mais également de l'histoire et de la culture de l'organisation ainsi que de la personnalité, des croyances et des préférences des dirigeants. En outre, tout processus d'optimisation ne conduit pas à des décisions stratégiques. En particulier, les décisions opérationnelles, qui font le plus appel à des processus d'optimisation, n'ont pas de caractère stratégique.

Les développements de la théorie des jeux en économie industrielle et en gestion prolongent cette vision optimisatrice de la stratégie d'entreprise. C'est pourtant ce que G. Kœnig définit comme l'apprentissage zéro: « Le joueur de la théorie des jeux... a la faculté d'effectuer tous les calculs nécessaires pour résoudre n'importe quel problème posé par les événements du jeu. Il ne peut se dispenser de faire ces calculs et il adopte toujours une conduite conforme aux résultats trouvés... L'apprentissage zéro n'est pas en mesure de fournir à l'organisation des informations lui permettant d'améliorer sa compétence future<sup>22</sup> » Ce joueur ne prend pas de décisions stratégiques mais des décisions programmées résultant d'informations sur des événements répertoriés. Ce n'est pas un acteur stratégique selon la conception de Schumpeter de l'économie et de la firme.

Pour les théoriciens de la ressource, c'est le caractère idiosyncrasique du portefeuille de ressources de la firme qui peut lui conférer des avantages sur d'autres entreprises ou lui permettre une meilleure insertion dans l'environnement. Les ressources maîtrisées par la firme ont un caractère stratégique car elles participent à la création de l'identité propre de la firme. Les critères servant à qualifier une ressource de stratégique sont identifiés et correctement définis. Pour générer un avantage concurrentiel soutenable dans le temps, une ressource doit être valorisable, rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable<sup>23</sup>. Cependant, la lecture des auteurs faisant autorité dans ce domaine atténue cet optimisme. Ainsi Prahalad et Hamel définissent

22. G. Kœnig, « Introduction : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, Dossier : « L'apprentissage organisationnel : pratiques et théories », n° 97, p. 80, 1994.

23. J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120, 1991.

les ressources stratégiques qualifiées de « *core competencies* » comme celles qui 1) procurent l'accès à un grand nombre de marchés, 2) apportent une bénéfice significatif au consommateur final du produit, et 3) doivent être difficiles à imiter<sup>24</sup>. Un des exemples fournis pour illustrer ces définitions est celui de la compétence de motoriste de Honda et de l'engagement stratégique pris par cette firme en investissant dans la Formule 1. Peut-on lui appliquer la définition proposée alors que les moteurs différencient de moins en moins les automobiles et que Renault a pu succéder aussi vite à Honda sur les circuits de Formule 1 sans que cela semble générer d'avantages concurrentiels importants pour cette firme? La question du caractère stratégique des ressources est posé crûment par Conner: « À un certain point tout devient ressource dans l'entreprise et le concept de ressource perd dès lors tout son pouvoir explicatif », de plus « les mesures relatives aux ressources rendent très difficiles l'accès aux données empiriques »<sup>25</sup>. Autrement dit, ce qui confère un avantage stratégique à la firme ne serait ni identifiable, ni mesurable et ne pourrait donc être objet de décisions ou d'intentions délibérées.

Ce sont en particulier les ressources intangibles ou tacites qui possèdent ces propriétés car elles sont spécifiques à la firme, socialement complexes et historiquement déterminées<sup>26</sup>. Ces hypothèses sont à la base des théories évolutionnistes et écologiques de la firme comme le notait Selznick dès 1957<sup>27</sup>. Alors que les économistes ont longtemps nié toute possibilité pour la firme, privée de liberté d'action par les structures économiques environnantes, de concevoir et poursuivre des stratégies, ces deux écoles de pensée suggèrent que les firmes sont déterminées par leur histoire et leur époque, parfois par la chance. L'acquisition et le développement de ressources tacites, non transmissibles, non articulées, non observables, complexes, et interdépendantes s'apparentent davantage à des processus d'apprentissage inconscients et contingents qu'à des actions stratégiques spécifiques, finalisées et volontaires<sup>28</sup>.

Au terme de cette analyse consacrée au concept de stratégie, à son évolution et aux abus et détournements de sens qui sont la rançon de son extraordinaire diffusion, nous avançons quelques propositions de nature à mieux le délimiter. Nous verrons ensuite que les processus stratégiques satisfont la totalité des propositions figurant

24. C. K. Prahalad, G. Hamel, "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.

25. K.E. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 145.

26. J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.

27. « Les capacités les moins imitables, et donc les plus valorisables, sont celles qui se développent graduellement au cours du temps selon un processus évolutif », cf. P. Selznick, *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row, 1957.

28. S. G. Winter, "Knowledge and Competence as Strategic Assets", *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, D. J. Teece (ed.), Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, 1987, p. 176-177.

## FRONTIÈRES DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

### *Première proposition*

La stratégie est un ensemble d'actions ou d'intentions finalisées, autrement dit la stratégie définit ou est définie par un ensemble d'objectifs ou de politiques selon la terminologie militaire. En revanche, n'est pas stratégique ce qui ne résulte que du hasard, de la chance, de processus ou de conditions internes ou externes non contrôlées. Cela n'exclut pas que l'identification de ces conditions non contrôlées amorcent des processus ou induisent des décisions stratégiques ainsi que l'a suggéré Mintzberg\*.

### *Deuxième proposition*

La stratégie est un ensemble de décisions ou d'intentions qui visent à agir sur les conditions d'insertion de la firme dans l'environnement. Il en résulte que la stratégie concerne l'entreprise dans sa globalité et que les décisions stratégiques ont nécessairement des effets ou des ambitions externes. *A contrario*, ne sont pas stratégiques les décisions ou intentions sans effets externes ou lorsque ces effets ne font pas l'objet d'anticipation. Par exemple, un processus d'apprentissage générant des ressources dont les effets externes futurs sont totalement incertains n'est pas stratégique. Il peut le devenir en cas d'ambiguïté causale faible.

### *Troisième proposition*

La stratégie est une théorie de l'action en environnement hostile, dynamique, complexe et incertain dont les résultats ne peuvent pas être calculés, ni prévus avec certitude. Elle fait appel à des principes tels que ceux de la guerre concentration des forces, économie des moyens et mobilité. Elle comprend de grandes catégories ou familles d'actions : confrontation, partage, dissuasion, évitement.

### *Quatrième proposition*

La stratégie s'appuie sur et exploite les ressources ou capacités disponibles y compris le temps.

### *Cinquième proposition*

La stratégie offre un cadre d'analyse des ressources et capacités à développer pour modifier à son profit les conditions de la concurrence et améliorer les performances de la firme.

\* H. Mintzberg, "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, 1978, p. 934-948.

dans l'encadré. Cela nous permettra de soutenir la thèse selon laquelle la stratégie peut être définie et identifiée par les processus destinés à la mettre en œuvre.

### III. Un cadre conceptuel fondant la stratégie sur les processus

Une vision de la firme comme ensemble de processus (ou projets) est de nature à harmoniser et concrétiser ces différentes propositions. Face à des menaces ou des opportunités environnementales, la réponse de l'entreprise prend nécessairement et avant tout la forme de processus d'action. Neutraliser (verbe d'action) une menace environnementale, exploiter (verbe d'action) une opportunité environnementale exigent la mise en œuvre de combinaisons d'actions plus ou moins complexes : la mise en œuvre de processus. Ces processus sont parfois répétitifs et stables. Ils sont parfois, au contraire, exceptionnels, et prennent alors la forme de projets. Le concept de processus a été défini par de nombreux auteurs. C'est un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou *output* ayant de la valeur<sup>29</sup> pour un client externe<sup>30</sup>. Les menaces et opportunités offertes par l'environnement actuel des entreprises ont fait émerger les processus et les projets comme formes privilégiées de l'action pour les entreprises. La coopération « transversale », inter métiers ou inter services, agencée par processus ou par projet, est la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents<sup>31</sup>.

#### 1. Processus, ressources et compétences

Un processus, combinaison coopérative d'activités élémentaires, mobilise des *inputs* de deux natures distinctes : des ressources d'une part, des compétences d'autre part.

C'est en effet une ambiguïté du concept de ressource tel qu'il est utilisé par les théoriciens de la ressource : le concept, vague, recouvre en fait deux objets de nature très différente : la ressource au sens économique du terme (les « facteurs » de la fonc-

29. On peut se référer à la norme ISO/DIS 8402 ou à T. H. Davenport, J. E. Short, "The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review*, été 1990 ou à P. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, n° 104, p. 55-71, 1995.

30. Le projet est défini de façon voisine : « Le projet est défini et mis en œuvre pour répondre aux besoins d'un client (...) et implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données » (Afitep-Afnor, *Dictionnaire de management de projet*, Afnor, 2<sup>e</sup> édition, 1992).

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

tion de production), qui peut faire l'objet de transactions au sens de l'économie des transactions<sup>32</sup>, et la compétence, qui ne s'échange pas et ne peut faire l'objet de transactions (il ne suffit pas à une entreprise d'acheter une machine performante ni même de recruter une personne compétente pour acquérir la compétence correspondante). Au demeurant, certains théoriciens de la ressource eux-mêmes introduisent cette distinction entre compétences et ressources sans employer les termes lorsqu'ils différencient :

– les ressources fondant des avantages comparatifs pérennes, qui sont non imitables, inscrites dans une histoire et une expérience spécifiques, ambigus, flous, complexes, contextuelles, évoluant en permanence, que nous assimilerons à des compétences ;

– les ressources ne pouvant pas fonder des avantages comparatifs pérennes, imitables, historiques, formalisables, pouvant être peu ou prou abstraites du contexte, transférables et plutôt statiques<sup>33</sup>, pour lesquelles nous conserverons le terme de « ressources ».

Un processus mobilise différents types d'objets matériels ou immatériels : des machines, des bases de données, de l'espace, le temps de travail des individus, leur énergie et leurs efforts. Ces objets ne deviennent des ressources qu'à partir du moment où ils sont mobilisés par un processus pour remplir une fonction déterminée. Aucun objet n'est en soi une ressource. Il le devient par la grâce des processus qui le mobilisent et le mettent en relation avec d'autres objets-ressources. Au-delà des critères affichés par les théoriciens de la ressource, il est donc permis d'affirmer qu'une condition nécessaire, mais non suffisante, pour qu'une ressource ait un caractère stratégique est sa mobilisation, réelle ou potentielle, dans un ou des processus, eux-mêmes stratégiques. En matière d'observation empirique, il en résulte que le chercheur essayant d'expliquer la performance des firmes par la spécificité des ressources mobilisées doit, dans un premier temps, observer des processus plutôt que des ressources.

Combiner des ressources utilement dans des processus exige des compétences. La compétence est définie comme aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé : « La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire (...). Il n'y a de compétence que de compétence en acte (...). La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources (...). Le concept de compétence

32. Voir la notion d'actif et d'actif spécifique dans O. Williamson, *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, Brighton, 1986.

33. Voir, sur les caractéristiques des ressources fondant des avantages comparatifs pérennes, J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 89-120, 1991.

désigne une réalité dynamique, un processus (...). La compétence fait ses preuves dans l'action<sup>34</sup>. » La valeur créée par un processus ne résulte pas de la consommation d'un certain nombre de ressources prises indépendamment les unes des autres mais du déploiement organisé et planifié de combinaisons de ressources, d'ajustements dans le temps, c'est-à-dire de compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre, d'adaptation. La compétence ne se résume en aucun cas à la combinaison de ressources à laquelle elle fait appel : il ne suffit pas de disposer des ressources pour pouvoir mettre en œuvre le processus. Il ne suffit pas de disposer d'une bicyclette et d'un manuel d'instructions pour savoir monter à vélo ! La compétence ajoute à la combinaison de ressources en s'appuyant sur l'expérience et donc sur l'histoire en s'ancrant dans l'informel, l'incommunicable, le tour de main, le savoir-faire subjectif des individus, et dans des contextes particuliers. La compétence est, du fait de son historicité et de sa contextualité, un concept de nature pragmatique et contingente. Elle n'existe qu'en situation. La compétence est donc indissolublement liée à l'action et donc aux processus : l'action passée, actualisée sous forme d'expérience ; l'action présente, qui révèle et valide la compétence, et expérimente pour générer des compétences futures ; l'action future, actualisée sous forme de projet.

On retrouve donc, à travers la notion de compétence, l'action, ou les processus concrets de déroulement des activités au sein des organisations, absents des développements propres aux théories stratégiques fondées sur les ressources. La compétence est en effet origine et aboutissement de l'action, comme toute forme de connaissance applicable. Ce qui a été abondamment démontré au niveau individuel, en particulier par Piaget<sup>35</sup> semble plus évident encore au niveau collectif. Il n'y a pas de compétence organisationnelle sans action organisée. Un orchestre est obligé de répéter pour s'appropriier collectivement une œuvre. Il ne suffit pas aux musiciens de posséder et connaître la partition. La partition est une ressource, l'aptitude à bien interpréter ensemble est une compétence collective liée au processus d'interprétation/répétition. Le processus exige et produit des compétences. Il est le lieu de l'apprentissage progressif (amélioration, progrès continu) et de l'apprentissage de rupture (innovation). Il permet :

- la diffusion des compétences et savoirs tacites par observation et imitation, à travers les coopérations qu'il exige ;
- l'explicitation et la codification de connaissances informelles, pour répondre aux besoins de communication entre acteurs d'un même processus ;

34. G. Le Boterf, *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, p. 16-18, Paris, 1994. Sanchez et ses coauteurs en proposent une définition voisine : « une capacité à soutenir le déploiement coordonné d'actifs d'une manière telle que la firme atteigne ses objectifs », R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas (eds), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier Science, p. 8, 1996.

35. J. Piaget, *La Psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin, 1947.

- la combinaison de savoirs de natures différentes engendrant de nouvelles connaissances ;
- l’appropriation pratique de connaissances nouvelles par leur mise en œuvre et leur pratique répétée.

On retrouve ici les quatre grandes étapes du modèle d’apprentissage organisationnel de Nonaka : socialisation, explicitation, combinaison et internalisation<sup>36</sup>.

Sans rejeter le paradigme des théories stratégiques fondées sur les ressources, ces observations nous conduisent à proposer de l’enrichir en introduisant les processus d’action comme sources d’avantages comparatifs pérennes. Parce qu’il combine des ressources tangibles et codifiées ou tacites et peu transmissibles, parce qu’il mobilise et produit des compétences propres et des apprentissages collectifs, le processus a la particularité d’être plus spécifique et mieux protégé que chacune des ressources qu’il combine. Il répond bien aux conditions posées pour procurer des avantages stratégiques durables.

## 2. Création de valeur et processus stratégiques

Le processus ou le projet est une forme d’organisation, qui met l’entreprise en relation avec l’environnement. « La vision en termes de processus est le regard jeté sur le système d’activités à partir du résultat fourni, du client, du besoin satisfait<sup>37</sup> » Les processus traduisent les besoins du client ou plus généralement les exigences de l’environnement, telles que perçues par l’entreprise, dans tous les méandres de l’organisation. La logique de processus est celle qui agence les activités de la firme selon une logique de création de valeur, répondant ainsi à une définition de Martinet : « des actions toujours locales, mais susceptibles de produire une œuvre globalement viable et cohérente<sup>38</sup> » Cette vision de l’entreprise considérée comme ensemble de processus n’est pas nouvelle. Elle apparaît dans la mise en pratique du concept de chaîne de valeur chez Porter<sup>39</sup>. On la retrouve chez les consultants qui ont lancé la mode du « reengineering »<sup>40</sup> ainsi que chez les spécialistes du progrès continu<sup>41</sup>.

Parmi les multiples processus d’action observables dans toute organisation, certains présentent un caractère stratégique : ce sont ceux dont la maîtrise peut fonder un avantage comparatif pérenne. Ils remplissent deux conditions :

36. I. Nonaka, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37, 1994.

37. P. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, n° 104, p. 59, 1995.

38. A.-C. Martinet, « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, n° 93, p. 67, 1993.

39. M. Porter, M., *L’Avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 1986.

40. M. Hammer, J. Champy, *Le Reengineering*, Paris, Dunod, 1993.

41. M. Imaï, *Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise*, Paris, Éditions Eyrolles, 1989.

1) Ils sont critiques : ils ont un impact significatif sur une performance stratégiquement sensible. En d'autres termes, ils peuvent contribuer à saisir une opportunité environnementale ou à parer une menace environnementale.

Prenons l'exemple d'une entreprise industrielle produisant des emballages plastiques pour les industries alimentaires de congélation et surgélation. Cette entreprise conclut une analyse stratégique en estimant qu'elle pourrait gagner 5 % de part de marché en garantissant une livraison en moins de 48 heures. Pour livrer en moins de 48 heures, il faut atteindre des niveaux de performance élevés sur le processus logistique (gestion du flux entre commande et livraison) et sur le processus de production (transformation de matières et composants en produits finis). Ces deux processus ont en effet un impact majeur sur le délai de livraison au client. Ils sont les seuls à avoir un tel impact. Le processus d'entretien des équipements, par exemple, n'est pas considéré comme ayant un impact majeur car la maintenance est bien programmée, les capacités sont confortables et il y a peu de retards dus aux pannes. Ces deux processus sont donc critiques du point de vue de l'opportunité environnementale considérée : gagner des parts de marché en se différenciant des concurrents par une meilleure réactivité.

2) Ils sont durablement créateurs de valeur : pour que les avantages comparatifs obtenus soient durables, il faut que les processus critiques qui les génèrent ne soient pas substituables ou accessibles sur un marché, qu'ils soient rares et difficiles à imiter.

Un processus critique sera stratégique s'il est difficile de lui trouver un substitut facilement accessible ou si on ne peut atteindre les mêmes résultats par un autre ensemble de processus plus aisé à maîtriser. Par exemple, le processus de développement interne de nouveaux produits ne sera source d'un avantage comparatif pérenne que s'il n'est pas remplaçable par un réseau de sous-traitants également accessible aux concurrents.

Un processus critique sera stratégique s'il est rare et difficile à imiter. Cette qualité peut provenir des ressources ou des compétences mobilisées dans les processus. Les théoriciens des stratégies fondées sur les ressources ou sur les compétences butent sur l'identification des actifs stratégiques. Pour eux en effet, plus une ressource ou compétence est observable, moins elle est stratégique. Pour traiter ce problème, Mosakowski et McKelvey proposent que ce soient la valeur et la rareté des effets générés par leur mise en œuvre dans des processus qui soient utilisées comme substituts pour évaluer le caractère stratégique des ressources ou compétences<sup>42</sup>.

Les ressources, « objets » matériels ou immatériels (équipements, personnel, savoirs théoriques formels), *a priori* échangeables, éventuellement sur un marché,

42. E. Mosakowski, B. McKelvey, "Predicting Rent Generation in Competence-Based Competition", *Competence-Based Strategic Management*, A. Heene, R. Sanchez, (eds.), John Wiley, 1997, p. 65-85.

n'ont en général pas de propriétés intrinsèques qui en interdisent la transférabilité. Au sens de facteurs de production retenu par la théorie économique, il n'existe guère de ressources qu'une entreprise, tôt ou tard, ne puisse se procurer, sauf situation exceptionnelle de monopole durable. Les compétences, quant à elles, reposent sur l'expérience et sur un mix de savoirs explicites et tacites. Les compétences sont fondées sur une expérience historique, un contexte social et culturel particulier (l'habileté des Jurassiens pour la micromécanique...), toutes choses difficiles à reproduire ailleurs et à un autre moment. La nature collective de la compétence, qui met en jeu des caractéristiques historiques, sociales et relationnelles, la rend plus difficile à imiter que la ressource, autonome et indépendante. Il ne suffit pas de débaucher un ou deux spécialistes pour s'emparer d'une compétence collective. Fonder des avantages comparatifs durables sur la maîtrise d'un processus particulier fera donc plus fréquemment appel à la construction d'une compétence peu transférable qu'au monopole d'une ressource, difficile à pérenniser dans un environnement concurrentiel.

L'entreprise d'emballages plastiques déjà mentionnée constate que le processus logistique mobilise les ressources suivantes :

- un logiciel de gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) : certes, il y en a de meilleurs que d'autres mais les concurrents peuvent se les procurer sans difficulté ;
- des données sur le marché : elles sont fournies par des banques de données bancaires et professionnelles auxquelles tout un chacun peut accéder ;
- des machines de conditionnement que toute entreprise peut acquérir ;
- les services de transporteurs disponibles sur le marché...

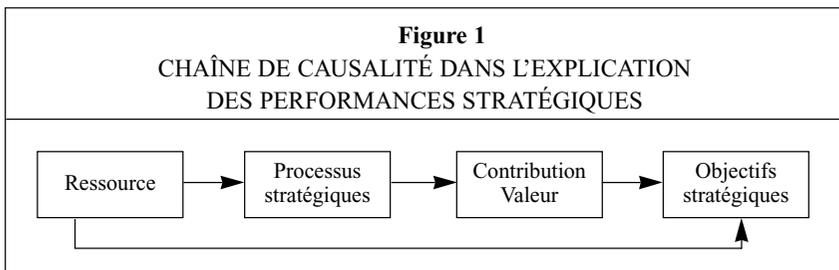
Aucune de ces ressources ne peut manifestement être source d'un avantage comparatif durable. En revanche, on peut constater que la grande expérience de l'entreprise en matière de juste-à-temps lui permet de tirer de ce portefeuille de ressources des performances, en termes de délais et de régularité, qu'une autre entreprise moins expérimentée ne pourra atteindre de sitôt. C'est la répétition, l'expérience, les savoir-faire, les ajustements mutuels formels et informels, conscients ou inconscients, les automatismes comportementaux individuels et collectifs, les scénarios répétitifs assimilés en routines collectives, les langages spécifiques qui fonderont le juste-à-temps inimitable de l'entreprise. Autre source possible d'avantage comparatif durable, la compétence acquise par l'entreprise en matière de partenariat avec les entreprises de transport, l'intégration des systèmes d'information par la messagerie électronique et surtout l'intégration des organisations et des modes de fonctionnement (ordonnancement des livraisons). L'avantage comparatif se construit sur un ensemble de compétences individuelles et collectives concrétisées dans un processus d'action (débordant parfois les frontières de l'entreprise) dont elles sont inséparables.

### 3. Les processus stratégiques, objets de recherche

Les ressources ne sont pas stratégiques en elles-mêmes. Elles le deviennent lorsqu'elles sont exploitées dans des processus qui remplissent les conditions nécessaires pour être qualifiés de stratégiques. Il en découle que ce sont les processus qui doivent être observés par les chercheurs en stratégie plutôt que les ressources. Comme les processus regroupent des activités, ou actions, qui ont des effets externes par rapport au système étudié, les processus ont la double propriété d'être plus facilement identifiables et observables que les compétences et ressources qu'ils mobilisent.

Pour identifier les processus stratégiques, il est nécessaire de définir les limites du système étudié de manière à observer les contributions ou valeurs fournies par le système à son environnement. Comme ces contributions ou valeurs sont nécessairement créées par des processus, on remontera la chaîne de création de valeur pour identifier l'ensemble des processus concernés. Pour sélectionner ceux des processus qui seront qualifiés de stratégiques, l'analyse de processus rejoint l'analyse stratégique. Sont stratégiques les processus qui modifient les conditions d'insertion de la firme dans son environnement et qui lui procurent des avantages concurrentiels durables.

Observer des processus, qu'ils soient stratégiques ou non, consiste à observer des activités ou actions c'est-à-dire des entités concrètes susceptibles d'être décrites avec rigueur et précision. La description rigoureuse des processus permet au chercheur d'intervenir sur les processus eux-mêmes ou sur les représentations que s'en font les acteurs. Il existe à ce sujet une littérature et des expériences abondantes que nous ne reprendrons pas ici.



L'observation des stratégies au travers des processus permet d'approcher la relation stratégie-performance de manière plus directe que les approches par les structures ou par les ressources. Le processus est directement créateur de performances dont la valeur peut être appréciée par un observateur extérieur au système étudié. Ces performances contribuent elles-mêmes à la réalisation des objectifs stratégiques de la firme. Alors que l'ambiguïté causale entre ressources et performances est très élevée, la décomposition de cette chaîne en maillons de moindre complexité devrait per-

mettre de la réduire. Comme le montre la figure 1, les maillons ressources/processus (influence des ressources sur le processus) et processus/objectifs stratégiques (influence des processus sur les performances de l'entreprise) semblent plus accessibles à l'observation et à l'analyse que l'enchaînement direct ressources/performances, laissant dans l'ombre les conditions de mise en œuvre des ressources, qui jouent évidemment un rôle décisif dans la genèse de la performance<sup>43</sup>.

## Conclusion

Identifier la stratégie d'une entreprise par les processus qui la concrétisent permet de clarifier le concept de management stratégique et d'en faciliter l'observation.

Les processus stratégiques sont des ensembles d'actions finalisées. Ils sont organisés en fonction d'objectifs ou de politiques visant à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement. Ils satisfont donc aux deux premières propositions selon lesquelles la stratégie est la traduction d'une volonté d'action sur l'environnement.

Les processus stratégiques permettent le déploiement dans la totalité de l'organisation des menaces et opportunités provenant de l'environnement. Ils couplent fortement les structures internes avec les exigences externes qu'elles doivent satisfaire. Ce sont donc des conditions favorables à l'apprentissage, à la réactivité et à l'anticipation. Elles sont d'une grande importance lorsque l'environnement est complexe et dynamique. Ils satisfont donc à la troisième proposition selon laquelle la stratégie est une théorie de l'action en environnement incertain.

La stratégie fondée sur les processus n'est pas en contradiction avec les théories de la ressource. Elle leur apporte des éclaircissements et des prolongements. Elle s'appuie sur la distinction entre ressources et compétences, souvent amalgamées. Les processus, associés aux compétences correspondantes, fournissent le contexte nécessaire à la définition du caractère stratégique d'une ressource. Ils mobilisent et combinent de nombreuses ressources. Ils fondent des compétences-clés d'assemblage cognitif, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre et d'adaptation. Ces compétences donnent aux processus une spécificité qui limite les possibilités de diffusion et d'imitation et renforce leur caractère stratégique. Les processus stratégiques satisfont donc aux quatrième et cinquième propositions émanant des théories de la stratégie fondée sur les ressources.

Enfin, et pour le chercheur cette propriété est fondamentale, les processus sont identifiables et observables, tant dans leurs résultats que dans les activités élémen-

43. Certaines entreprises ont adopté la démarche consistant à traduire la stratégie en plans d'action comme passage obligé vers une planification quantitative et qualitative des ressources, ce qui semble démontrer le même enchaînement stratégie/processus d'action/ressources.

taires qui les constituent et les liaisons établies entre elles. Le processus est un concept médian entre ressources et performances qui doit permettre de réduire l'ambiguïté causale et de mieux expliquer la genèse des performances des firmes.

## Bibliographie

Amit R., Schoemaker P.J.H., "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, janvier 1993.

Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, New York, Dow Jones-Irwin, 1980.

Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965.

Bain J.S., *Barriers to New Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.

Barney J.B., Strategizing Processes and Returns to Strategizing, document non publié, University of California, Los Angeles, Graduate School of Management, 1985.

Barney J.B., "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, 1986.

Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991.

Black J., Boal K., "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994.

Chamberlain E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1933.

Chandler A. D., *Strategy and Structure*, Cambridge, The MIT Press, 1962.

Conner K. E., "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991.

Davenport T.H., Short J. E., "The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review*, été 1990.

Dierickx I., Cool K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, n° 35, 1989.

Doz Y., « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés », *Revue française de gestion*, n° 97, 1994.

Fiévet G., *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1992.

Hammer M., Champy J., *Le Reengineering*, Paris, Dunod, 1993.

- Hannan M. T., Freeman J., "The Population Ecology of Organization", *American Journal of Sociology*, n° 82, 1977.
- Imai M., *Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise*, Paris, Éditions Eyrolles, 1989.
- Kœnig G., « Introduction : repérage des lieux », Dossier : « L'apprentissage organisationnel : pratiques et théories », *Revue française de gestion*, n° 97, 1994.
- Le Boterf G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, Paris, 1994.
- Lorino P., « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, n° 104, 1995.
- Martinet A.-C., « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, n° 93, 1993.
- Mintzberg H., "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, 1978.
- Mosakowski E., McKelvey B., "Predicting Rent Generation in Competence-Based Competition", in A. Heene, R. Sanchez (eds.), *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley, 1997.
- Nelson R. R., "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.
- Nonaka I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994.
- Peteraf M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Ressource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.
- Piaget J., *La Psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin, 1947.
- Porter M., *L'Avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 1986.
- Prahalad C.K., Hamel G., "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- Reed R., De Fillippi R. J., "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, 1990.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier Science, 1996.
- Schumpeter J. A., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934.
- Selznick P., *Leadership in Administration*, New York Harper & Row, 1957.
- Tarondeau J.-C., Wright R. W., « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue française de gestion*, n° 104, 1995.
- Wernerfelt B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, n° 5, 1984.

Williamson O., *Economic Organization. Firms. Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, Brighton, 1986.

Winter S.G., “Knowledge and Competence as Strategic Assets”, *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, D. J. Teece (ed.), Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA., 1987.