

CHAPITRE 1

La stratégie, la réflexion stratégique et la gestion stratégique

1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Le concept de stratégie d'entreprise a de multiples interprétations, plusieurs définitions, et couvre plusieurs pans d'une littérature abondante. L'œuvre la mieux connue et la plus citée sur les différentes conceptions de la stratégie est certainement l'article de Henry Mintzberg (1987) sur les «5P» de la stratégie: 1) *strategy as **plan***, 2) *strategy as **ploy***, 3) *strategy as **pattern***, 4) *strategy as **position***, et 5) *strategy as **perspective***. Qui plus est, dans son travail avec Ahlstrand et Lampel (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998), Mintzberg propose pas moins de dix écoles de pensées qui étudient et qui élucident les concepts de la stratégie: 1) l'école de *design*, 2) l'école de la *planification*, 3) l'école du *positionnement*, 4) l'école *entrepreneuriale*, 5) l'école *cognitive*, 6) l'école de l'*apprentissage*, 7) l'école *politique*, 8) l'école *culturelle*, 9) l'école *environnementale*, et 10) l'école *configurationnelle*.

Dans leur volumineuse œuvre sur la stratégie et la gestion stratégique, Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2011) commencent par proposer trois définitions de la stratégie d'auteurs connus, chacune comportant des dimensions fondamentales :

La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts (Alfred Chandler, 1997).

La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique (Michael Porter, 1997).

Une configuration dans un flux de décisions (Henry Mintzberg, 2007).

Par la suite, ils proposent la leur :

L'orientation à long terme d'une organisation (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2011).

Johnson et ses collègues insistent sur le fait que chacune de ces définitions souligne des éléments essentiels mais différents de la stratégie. Chandler propose une démarche qui procède de la détermination des buts à l'allocation des ressources qui permettent de les atteindre. Porter propose une définition centrée sur la recherche d'avantages concurrentiels. Mintzberg parle de « configurations *ex post* » pour souligner le fait que les stratégies ne suivent pas nécessairement une logique formelle et délibérée *ex ante*, mais qu'elles vont souvent émerger avec le temps et des inerties sous-jacentes. Finalement, la définition que proposent Johnson *et al.* souligne la dimension temporelle (le long terme) de la stratégie et donc le fait que l'orientation stratégique de l'organisation va nécessairement inclure des décisions délibérées *ex ante* ainsi que des aspects émergents et incrémentaux *ex post*. Aussi, cette définition de la stratégie ne se limite pas à la recherche d'avantages concurrentiels comme celle de Porter, mais peut inclure une orientation substantive vers l'innovation et la coopération.

La définition qui se rapproche le plus de la nôtre, du moins celle que nous allons utiliser dans cet ouvrage, et qui, par ailleurs, est une définition qui ne contredit en rien les définitions précédentes, est certes celle de Barney et Hesterley (2008). Pour eux, *la stratégie d'une firme est sa théorie sur comment elle doit mener ses affaires pour réaliser un avantage concurrentiel*¹. Une bonne stratégie ou une stratégie fructueuse est une théorie qui permet à l'entreprise de réaliser, en fait, cet avantage concurrentiel.

Ces théories sont nécessairement basées sur des suppositions et des hypothèses sur l'évolution de la concurrence dans l'industrie où se trouve l'entreprise, et sur la façon dont cette évolution peut être exploitée pour réaliser des profits. Plus ces suppositions et ces hypothèses sur l'évolution de la concurrence se révéleront vraies, plus l'entreprise aura les moyens de réaliser un avantage concurrentiel par l'entremise de l'implantation de sa stratégie. Ces théories offrent cependant un défi de taille, car il est en général difficile de

1. L'idée que la stratégie est en fait une théorie formulée par l'entreprise sur la façon dont elle doit mener ses affaires remonte au fameux article de Peter Drucker intitulé « The theory of business » paru dans le *Harvard Business Review* (Drucker, 1994).

prédire avec exactitude l'évolution de la concurrence dans une industrie, et donc de savoir si la stratégie est la bonne. C'est pourquoi la stratégie d'une entreprise n'est jamais une œuvre terminée; elle demeure toujours partielle, temporaire et améliorable.

En accord, donc, avec la définition de Barney et Hesterley, nous définirons la stratégie d'une entreprise comme *un plan conçu pour réaliser un avantage concurrentiel*. Cette définition a le mérite d'être directe sans être trop élémentaire, puisque comme on le verra, un plan est en fait une théorie normative. Un plan est un objet épistémique, une construction conceptuelle. Cette définition a de plus l'avantage de tenir compte des définitions précédentes, puisque la stratégie précise l'orientation à long terme, passe par l'organisation et est ouverte à des phénomènes et à des événements émergents.

Voyons maintenant en quoi la stratégie est un « plan² ».

2. Qu'est-ce qu'un plan ?

Nous avons déjà dit qu'un plan est un objet, mieux, un système, épistémique. Il fait donc partie du monde des idées et des concepts. Qui plus est, un plan est une *construction* conceptuelle. Il a donc une structure logique. Cette logique prend la forme d'un argument partant de prémisses qui mènent à une conclusion par déduction logique. C'est donc un système hypothéticodéductif. En fait, la structure logique d'un plan est celle du *sylogisme pratique*, qui se rapproche du syllogisme formel en logique que l'on appelle le *modus ponens*.

Voyons donc d'abord la structure d'un argument basé sur le *modus ponens*. Elle est la suivante :

$$\begin{array}{l} A \Rightarrow B \\ A \\ \therefore B \end{array}$$

En mots, partant d'une prémisses principale formée d'une proposition conditionnelle de la forme « Si A, alors B », et d'une prémisses secondaire de la forme « A est le cas », nous en déduisons la conclusion que « B est le cas » aussi. Sous la forme de la notation logique habituelle, le schéma logique du *modus ponens* est alors le suivant :

Prémisse principale : Si $A \Rightarrow$ Alors B (par exemple A cause ou implique B)

Prémisse secondaire : A (est le cas, par exemple A se passe)

Conclusion : B (est le cas, par exemple B se passe)

2. Sur les fondements épistémologiques de la technologie et sur la théorie des plans, voir Seni, 1990, 1993.

En pratique, la forme logique du *modus ponens* illustre exactement la structure d'un argument menant à une prévision scientifique. La prémisse principale prend cette fois la forme d'un énoncé à partir d'une loi scientifique, d'une théorie scientifique ou d'une régularité empirique; c'est-à-dire un énoncé nomothétique. Notons d'abord qu'un énoncé scientifique, et donc ces trois formes d'énoncés, a toujours la forme d'une proposition conditionnelle de la forme «Si A, alors B³». À partir d'une relation corrélatrice ou même causale entre A et B, il devient possible de former la proposition «Si A au temps t_1 , alors B au temps t_2 ». Ceci est la prémisse principale. La prémisse secondaire est la proposition décrivant les conditions initiales «A est le cas au temps t_1 ». Il est alors possible de déduire la conclusion qui nous donne la prévision «B se passera au temps t_2 ». Le schéma de la structure logique d'une prévision est résumé à la figure 1.1.

Figure 1.1.

La structure logique d'une prévision scientifique (*modus ponens*)

$A(t_1) \Rightarrow B(t_2)$	Énoncé nomothétique
$A(t_1)$	Évidence des conditions initiales
$\therefore B(t_2)$	Prévision des conditions finales

La structure logique d'un plan ou d'une action est basée sur le syllogisme de la forme *modus ponens*, mais avec certaines modifications ou transformations. Sous ces transformations, la structure logique du *modus ponens* devient celle du *syllogisme dit pratique ou pragmatique*.

Nous commençons avec l'énoncé d'une proposition conditionnelle de la forme «Si A, alors B». Dans le cas d'un plan, cet énoncé provient soit d'une théorie scientifique, d'une loi scientifique ou d'une régularité empirique. Cet énoncé peut décrire une relation d'implication, de causalité ou de corrélation. Nous procédons par la suite à une transformation de cet énoncé appelée *transformation nomopragmatique*: en posant l'hypothèse que nous contrôlons les moyens de réaliser les conditions A (les *moyens*) et en considérant que nous désirons réaliser les conditions B (les *finalités*), nous pouvons transformer la prémisse initiale «Si A, alors B» en «Pour obtenir B, faire A». Ceci devient alors la prémisse principale de notre schéma logique pratique ou pragmatique. Si maintenant nous ajoutons la prémisse secondaire suivante: «B est la finalité (le but, l'objectif, le futur désiré, etc.)», nous pouvons conclure par déduction que la norme ou la règle suivante doit s'appliquer: «Pour obtenir B, faire A». La figure 1.2 résume la structure logique d'un plan ou d'une action rationnelle.

3. Voir à cet effet Popper, 1959.

Figure 1.2.

La structure logique du plan d'action

$A \Rightarrow B$	Énoncé nomothétique] Le plan
Moyens $A \Rightarrow$ Fins B	Énoncé nomopragmatique	
B	Finalité construite	
\therefore Pour obtenir B , faire A Pour éviter B , éviter A	Règles ou normes	

Au moins deux règles découlent d'un énoncé nomothétique.
Donc, les plans technologiques ne sont pas réductibles aux lois scientifiques – la technologie requiert plus qu'une justification rationnelle. L'arrogance technocratique est injustifiée.

Notons les caractéristiques suivantes de l'argument et de la forme logique du plan. Premièrement, de la prémisse principale « Les moyens A réalisent les fins B » et de la prémisse secondaire « B est la fin », il est possible de déduire la norme ou la règle « Pour obtenir B , faire A ». Mais il est également logiquement et déductivement valable de déduire la règle ou la norme « Pour éviter B , éviter A ». Ceci veut dire que les propositions et l'argument logique derrière la construction d'un plan ne mènent pas nécessairement et infailliblement à une seule norme ou à une seule règle, et cela sans ambiguïté. Les mêmes propositions et la même structure logique mènent, dans ce cas-ci, à deux règles ou normes différentes.

Deuxièmement, notons que le plan ne se limite pas à l'énoncé de la règle ou à celui de la norme qui conclut l'argument. Le plan n'est pas seulement la conclusion de l'argument. Le plan est, en fait, l'ensemble complet de l'argument pragmatique, c'est-à-dire la théorie ou la loi scientifique appliquée, sa transposition en termes nomopragmatiques, la construction ou l'invention d'une finalité, et la déduction des normes et des règles qui s'imposent.

Troisièmement, le fait que les mêmes lois scientifiques, les mêmes théories scientifiques ou les mêmes régularités empiriques, ne mènent pas sans ambiguïté à des plans particuliers, mais peuvent, en fait, mener à des plans différents, implique que l'action technologique (c'est-à-dire l'action planifiée) n'est pas entièrement déterminée par la science sur laquelle elle se base. En d'autres termes, l'action technologique (l'action planifiée fondée sur des connaissances scientifiques) ne peut pas se satisfaire d'une simple justification rationnelle : elle requiert éventuellement aussi une justification éthique et morale.

Résumons donc : un plan est un système conceptuel et épistémique ayant une structure logique hypothéticodéductive. Ce système conceptuel est composé des éléments suivants :

1. une théorie scientifique, des lois scientifiques et des régularités empiriques ;
2. un énoncé nomopragmatique reliant les moyens d'action aux finalités de cette action ;
3. la construction ou l'invention d'un état futur désirable ;
4. un ensemble de règles et de normes qui découlent logiquement et déductivement des éléments ci-dessus.

Prenons un exemple pour illustrer comment construire des plans à partir d'énoncés scientifiques et de régularités empiriques.

Pendant longtemps le Boston Consulting Group (BCG), un grand cabinet de conseil en management stratégique, a basé ses pratiques de réflexion stratégique sur une régularité empirique qui avait été notée plusieurs années auparavant par l'économiste industriel William Bain. Cette pratique a donné naissance à la fameuse matrice de planification stratégique appelée « la matrice croissance – part de marché » du Boston Consulting Group. Cette matrice avait pour but d'aider les consultants dans l'allocation des ressources des grandes compagnies diversifiées entre leurs diverses unités d'activités stratégiques ou UAS (aussi appelées SBU, pour « *strategic business units* »). Les unités d'activités stratégiques étaient classées comme des « étoiles », des « vaches à lait », des « points d'interrogation » et des « poids morts », selon leur position dans cette matrice à deux dimensions. La première dimension était les parts de marché des UAS dans leur industrie, et la deuxième dimension était le taux de croissance de l'industrie dans laquelle elles opéraient.

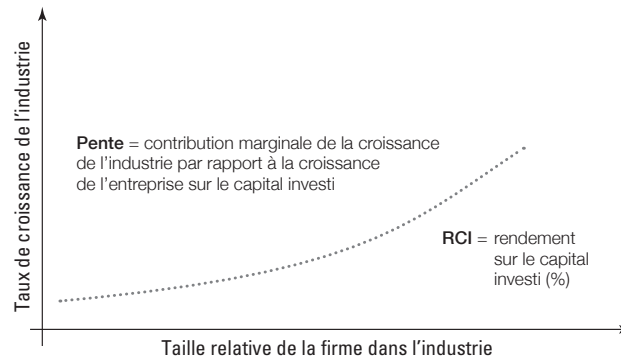
Bain avait noté, dans ses analyses sur la performance des industries aux États-Unis, la relation empirique suivante : les rendements des firmes des industries grandissaient en moyenne, avec leur part de marché, d'un côté et de l'autre, avec le taux de croissance de l'industrie. Plus les parts de marché d'une entreprise étaient grandes dans des industries en forte croissance, plus le rendement sur le capital investi était grand. Par la suite, toute la pratique de gestion stratégique du BCG fut orientée par cette relation. En général, les plans du BCG avaient donc la structure logique suivante : *Énoncé nomothétique* (régularité nomothétique) : « Plus les parts de marché d'une entreprise sont en croissance dans une industrie qui est en croissance, plus le rendement sur le capital investi augmente » ; *Prémisse principale* (transformation nomopragmatique) : « Pour augmenter ses rendements sur le capital investi [RCI], une firme doit augmenter ses parts de marché dans des industries en croissance » ; *Prémisse secondaire* (finalité) : « Augmenter le RCI » ; *Conclusion* (règle ou norme) : « Pour augmenter le RCI, augmentez les parts de marchés des entreprises dans les industries en croissance ».

La figure 1.3 résume l'approche du Boston Consulting Group à la planification stratégique durant cette période.

Figure 1.3.

La régularité empirique de Bain et l'approche à la planification stratégique du Boston Consulting Group

Énoncé nomothétique



Transformation nomopragmatique: Si la firme augmente ses parts de marché d'une industrie en croissance, le RCI augmente.

Finalité: Augmenter le RCI.

Règle: Pour augmenter le RCI, augmentez les parts de marché des firmes dans les industries en croissance.

3. La valeur pratique d'un plan

Naturellement, la valeur pratique d'un plan est en général reliée au degré d'atteinte des objectifs ou des finalités fixés préalablement à l'implantation ou la réalisation des conditions prévues dans le plan. Donc, selon notre définition d'un plan, sa valeur pratique est la concordance entre les résultats réalisés par la mise en application des normes ou des règles qui concluent l'argument logique du plan et les objectifs ou les finalités construites à l'intérieur de l'argument. En conséquence, la valeur pratique d'un plan stratégique est le degré d'avantage concurrentiel prévu atteint grâce à son implantation, puisque l'objet d'un plan stratégique d'une entreprise est la réalisation de l'avantage concurrentiel de cette entreprise sur ses rivales.

En général, les valeurs pratiques de n'importe quel artefact technologique, qu'il soit conceptuel (comme un plan) ou concret (comme un outil), sont l'*efficacité* (Jullien, 1996), l'*efficacité* et la *flexibilité* de l'artefact. L'*efficacité* d'un artefact est son économie ou sa productivité (sa capacité à bien faire les choses). L'*efficacité* est une mesure de concordance entre les objectifs ou les finalités de l'artefact et les conditions qu'il réalise (sa capacité à faire les bonnes choses). Finalement, la *flexibilité* d'un artefact est sa capacité à être utilisé à des fins changeantes et multiples. Les bons artefacts, et donc les bons plans, concordent avec les trois critères de valeur; ils sont efficaces, efficaces et flexibles.