

La stratégie de A à Z ou comment appréhender l'évolution de la pensée stratégique dans le temps

Olivier Meier

Volume 15, numéro 1, automne 2010

Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ?

Eclectic paradigm, the Uppsala model... What are the new contributions and perspectives in the analysis of international investment decisions and modes?

Paradigma ecléctico, modelo Uppsala... ¿Qué hay de nuevo para analizar las decisiones y los modos de inversión en el plano internacional?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/045628ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/045628ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Meier, O. (2010). Compte rendu de [La stratégie de A à Z ou comment appréhender l'évolution de la pensée stratégique dans le temps]. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 15(1), 101–102. <https://doi.org/10.7202/045628ar>



La stratégie de A à Z ou comment appréhender l'évolution de la pensée stratégique dans le temps

OLIVIER MEIER

Université Paris Est – IRG

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés. La démarche stratégique est en effet rendue plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés). Dans ce contexte, les modèles d'analyse et les outils d'aide à la décision se révèlent essentiels pour connaître et maîtriser les règles du jeu et savoir se positionner sur les marchés.

La stratégie et ses différents schémas de pensée ont fortement contribué à améliorer les grilles d'analyses et modes de réflexions sur les organisations, en proposant des concepts, théories et formulations qui permettent de mieux saisir et comprendre les orientations, voies et modes de développement des entreprises. Cette richesse sémantique contribue ainsi à rendre compte de l'évolution des raisonnements dits stratégiques et des exigences auxquelles le stratège doit faire face pour continuer à développer et organiser ses activités. Ce lexique encyclopédique entend rendre compte de cette réalité, en établissant une cartographie réussie de la stratégie et de l'usage que tout dirigeant peut en faire dans le cadre de sa politique d'investissement et de développement. Cet ouvrage, co-écrit par quatre professeurs d'Université (R. Dumoulin, G. Guieu, P-X Meschi, F. Tannery), reconnu dans le champ de la stratégie, est en effet une contribution à une meilleure compréhension et maîtrise des actes de langage en stratégie. Il vise notamment à répondre à plusieurs questions centrales en stratégie. Comment définir la stratégie des organisations ? Quelles en sont les théories fondamentales et leurs principaux apports ? Comment utiliser à bon escient les outils d'analyse et de diagnostic, tels que le benchmarking, le modèle Pestel ou encore les techniques de segmentation ? De même, comment appréhender l'évolution dans le temps des principaux concepts qui ont guidé et structuré la réflexion stratégique ? Autant de questions précises et pertinentes pour cerner les différentes dimensions d'une stratégie et comprendre l'émergence de nouveaux concepts dans ce domaine. Parmi les définitions proposées, les auteurs définissent notamment la stratégie d'entreprise, comme la capacité à « créer les conditions de congruence économique, technologique,

sociale, politique, culturelle entre l'environnement et l'organisation, de sorte que l'organisation puisse durablement dégager une performance jugée satisfaisante par les dirigeants et les autres parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, banques, collectivité) ». Selon les auteurs, faire de la stratégie nécessite dès lors la conception d'un énoncé qui définisse un contexte (dans quelle situation évoluons nous ?), un avenir en termes de processus (comment souhaite-t-on et doit-on organiser l'action ?) et de contenu (quel périmètre d'action ?) et enfin un projet (orientation et désir pour l'avenir).

En guise d'introduction, ce livre qui comprend 214 pages, propose une rapide chronologie des schémas de la pensée de la stratégie, en expliquant les conditions d'émergence de certaines postures, les fondements sous-jacents et les implications au niveau de la prise de décision. Sont ainsi évoquées les stratégies de positionnement autour de la notion d'adéquation stratégique, les stratégies de mouvement articulées autour de la notion d'intention stratégique, mais également les stratégies actuelles sur l'océan bleu et les futurs schémas de pensée qu'imposent le contexte de crise et de globalisation des économies. Comme le soulignent les auteurs, ces différents schémas de pensée se traduisent par des actions concrètes en termes d'orientations stratégiques, de choix d'investissement et d'options de croissance. Mais pour que ces différentes approches prennent tout leurs sens et spécificités, il est doublement important qu'elles soient définies par des mots et un langage assumé et maîtrisé. Cette nécessité justifie en soi l'existence de ce livre qui entend à la fois présenter les supports et outils de la pensée stratégique et expliciter les fondements sur lesquels se construisent les nouvelles réalités de demain en termes de politique d'entreprise et conduite du changement.

Regroupant 350 termes mûrement réfléchis et sélectionnés en raison de leur utilisation fréquente et leurs apports à l'analyse stratégique, l'ouvrage passe aussi bien en revue les principales théories (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction, écologie des populations...), les outils d'analyse et de diagnostic (matrice Swot, matrice ADL, matrices BCG 1 et 2, matrice Mc Kinsey, matrice de portefeuille, Grille Océan bleu vs Océan rouge, carte stratégique, carte cognitive appliquée à la stratégie) que l'étude des concepts clés qui structurent actuellement la pensée stratégique (hypercompétition, industrie créative, innovation ouverte, open source...). Parmi ces différents termes

dont leur équivalent est mentionné en anglais (index des termes en anglais), on retiendra l'effort des auteurs de montrer l'évolution des situations stratégiques (stratégie globale, stratégies collectives, stratégie de rupture, stratégie d'expansion internationale...) et leurs modes d'expression (alliance additive, alliance complémentaire, alliance de restructuration, alliance d'internationalisation, croissance externe, croissance interne), à travers une analyse des transformations organisationnelles et sociales des entreprises (organisation virtuelle, réseau industriel, organisation pluraliste, réseau stratégique...). Sont également précisés un certain nombre de termes techniques relatifs à la performance des firmes, comme les notions d'économies de champ, d'échelle, de réseau mais aussi les indices ou indicateurs de rendement total de l'actionnaire, de rentabilités (anormale, commerciale, actifs, capitaux) ou encore de rotation des actifs, permettant une sensibilisation aux enjeux économiques et financiers. Outre les définitions, les auteurs s'attachent quand ils le peuvent, à proposer des exemples et des illustrations ou des schémas explicatifs (grilles, matrices, tableaux de synthèse), pour guider le lecteur dans son analyse. Ces différents paramètres permettent ainsi d'avoir une vision globale et dynamique des différents termes qui structurent la réflexion stratégique, en favorisant le travail d'analyse et de compréhension.

De ce fait, ce lexique constitue une bonne occasion, pour les étudiants et chercheurs en sciences de gestion (Universités, Institut d'Administration des Entreprises, Ecoles de Gestion et d'ingénieurs), de se replonger dans l'univers de la stratégie, en retrouvant les éléments qui structurent la pensée stratégique depuis le milieu des années 50, tout en leur permettant de réfléchir aux nouveaux schémas de pensée qui guident et orientent les entreprises d'aujourd'hui et de demain.