



13^{ème} conférence de l'AIMS

Normandie – Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

Propositions pour une axiomatique de la stratégie

par

Frédéric FRERY

Professeur

ESCP-EAP

79, Avenue de la République

75543 Paris Cedex 11, France

Téléphone : 01 49 23 22 62, fax : 01 49 23 21 03, e-mail : frery@escp-eap.net

Depuis les origines de la discipline (Chandler, 1962 ; Ansoff, 1968) et jusqu'à encore récemment (Porter, 1996 ; Mintzberg et Lampel, 1999 ; Hambrick et Fredrickson, 2001 ; Farjoun, 2002), de nombreux auteurs ont proposé des définitions de la stratégie d'entreprise. Or, ces définitions sont parfois fort éloignées – voire divergentes, comme le soulignent par exemple Mintzberg (1987) ou Johnson et al. (2002) – au point que les chercheurs en stratégie déplorent fréquemment les frontières intrinsèquement floues de leur discipline, source de constantes (mais pourtant fructueuses) frictions avec des champs connexes (économie industrielle, marketing, finance, organisation, sciences cognitives, sociologie, etc.). La stratégie d'entreprise, encore toute jeune dans sa respectabilité universitaire, a ainsi pris l'habitude de s'enrichir de sa confrontation avec des disciplines plus structurées, plus anciennes ou plus établies, allant parfois jusqu'à emprunter à la physique (théorie du chaos) ou à la biologie (écologie des populations).

Cependant, il serait regrettable que la stratégie ne soit définie qu'en creux par rapport à d'autres champs, toujours prompts à l'inclure – au moins sur le plan sémantique – dans leur propre domaine d'expertise. Ne parle-t-on pas de stratégie marketing, de stratégie financière, de contrôle stratégique, etc. ? Les stratèges ne doivent-ils pas s'en offusquer et considérer ces expressions comme autant d'abus de langage ? Après tout, la stratégie concerne l'entreprise dans son ensemble, chacune des fonctions étant chargée de la déployer dans son propre domaine d'expertise. Par conséquent, le marketing ou la finance sont par nature imbriqués dans le déploiement de la stratégie et parler de marketing stratégique ou de stratégie financière relève au mieux du pléonasma et au pire de la préemption.

Le besoin est donc réel d'une axiomatique de la stratégie, permettant de définir avec suffisamment de précision et de cohérence ses frontières et son objet. Nous avons tous été confrontés, en tant que pédagogue, consultant ou chercheur en management stratégique, à la difficulté de préciser quel est exactement notre domaine d'expertise par rapport à celui de nos collègues d'autres disciplines. En dehors du caractère intrinsèquement épistémologique d'une démarche axiomatique, une définition des principes fondateurs de la stratégie permettrait d'établir une série de critères que les praticiens d'entreprise pourraient utiliser afin de juger du caractère stratégique d'une décision, voire de s'assurer – face à une situation concurrentielle donnée – que les options stratégiques essentielles ont bien été envisagées.

La présente communication propose, de manière exploratoire et largement perfectible, de définir une axiomatique de la stratégie d'entreprise à partir des trois dimensions fondamentales que sont le périmètre, la valeur et l'imitation.

Dans un premier temps, nous tenterons de synthétiser les différentes tentatives de définition de la stratégie afin de voir émerger d'éventuelles lignes directrices ou de probables zones de fractures. Dans un deuxième temps, nous justifierons le choix des trois dimensions retenues (Périmètre / Valeur / Imitation) et leurs correspondances avec les différentes écoles de la stratégie. Enfin, dans un troisième temps, nous discuterons de la pertinence et des conséquences de l'axiomatique ainsi obtenue.

1. La polysémie de la stratégie

1.1 L'axiomatique en stratégie militaire

Pourquoi une axiomatique de la stratégie d'entreprise ? Il est intéressant de souligner la persistance de l'idée d'axiomatique en stratégie militaire (Le Roy, 1999 ; Chaliand, 2001), alors que la contingence et l'incertitude y sont certainement au moins aussi intenses qu'en management stratégique. On connaît par exemple chez Sun Tzu « Refuser de se battre tant que l'on n'est pas absolument certain de vaincre » ou les trois principes de Clausewitz, « Concentration des forces », « Economie de moyen » et « Liberté de mouvement ». Comme le rappelle Quinn (1980), Clausewitz a ainsi postulé la « nécessité impérieuse de quelques principes essentiels clairement exprimés, capables de susciter et de guider l'action et d'assurer la domination en dépit des énormes frictions inhérentes à la guerre ».

À côté des recueils de conseils, de chroniques et d'apophtegmes, un grand nombre d'auteurs de traités de stratégie militaire (Vauban, Guibert, Carnot, Mackinder, Foch, Rommel, etc.) ont tenté de dégager des « grands principes », voire de construire de véritables systèmes intégrés. Certains (Bülow, Jomini) sont même allés jusqu'à proposer une formulation mathématique de la stratégie militaire à partir des postulats qu'ils avaient préalablement édictés.

1.2. Bref recensement des définitions de la stratégie

Si la définition de principes fondateurs et fédérateurs est une constante en stratégie militaire, il semble qu'à l'inverse la recherche en stratégie d'entreprise s'attache plus volontiers à présenter des dimensions multiples et non nécessairement conciliables. Plutôt que d'identifier des invariants, la plupart des auteurs ont ainsi proposé leur propre définition (la liste suivante ne prétend pas être exhaustive, mais représentative) :

- « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs » (Chandler, 1962).
- « La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser » (Ansoff, 1968).

- « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre » (Porter, 1982).
- « La stratégie est un ensemble intégré d'actions permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable » (définition interne du cabinet McKinsey).
- « La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but » (Thiétart, 1990).
- « La stratégie est un plan général de déploiement des ressources en vue d'établir une position favorable » (Grant, 1995).
- « La stratégie est l'ensemble des actions mises en œuvre par les managers afin que leur organisation atteigne ses buts » (Thompson et Strickland, 1996).
- « Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe » (Stratégor, 1997)
- « La stratégie est une allocation de ressources qui engage l'entreprise dans le long terme » (Dayan, 1999).
- « La stratégie d'entreprise concerne le dessein et le périmètre de l'organisation et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités » (Johnson et al., 2002).

L'apparente convergence de ces définitions (on y retrouve principalement les termes « objectifs », « long terme », « concurrence », « ressources » et « choix ») dissimule en fait des paradigmes difficilement conciliables, entre les partisans du choix délibéré (voire du plan) et ceux de l'orientation générale (voire de l'émergence), entre les défenseurs du positionnement et les adeptes de la ressource, entre les spécialistes du contenu et ceux des processus. Devant cette profusion, qui – paradoxalement – obscurcit l'objet stratégique autant qu'elle voudrait l'éclairer, Mintzberg (1987) a proposé, de manière plus systématique, cinq approches complémentaires de la stratégie, mais sans pour autant dégager de principe fédérateur (ce qu'il justifie d'ailleurs dans un souci de complétude) :

- La stratégie comme « plan » délibéré permettant d'atteindre des objectifs précisément définis.
- La stratégie comme ensemble de « stratagèmes » relevant de l'interaction concurrentielle.
- La stratégie comme « schéma de comportement » cohérent – mais non nécessairement délibéré – conduisant à l'émergence d'une orientation d'ensemble.
- La stratégie comme « positionnement » permettant d'obtenir une adéquation avec l'environnement.

- La stratégie comme « perspective » partagée par les membres de l'organisation.

Une autre tentative de définition – moins syncrétique mais plus engagée – a été esquissée par Porter dans son article de 1996, justement intitulé «What is Strategy ? », dans lequel il propose trois définitions successives de la stratégie :

- « La stratégie est la création d'un positionnement unique et générateur de valeur qui implique une combinaison spécifique d'activités ».
- « L'essence de la stratégie consiste à choisir ce que l'on ne fera pas »
- « La stratégie consiste à créer une cohérence entre les activités d'une entreprise ».

Trois ans plus tard, dans un méticuleux effort de catégorisation systématique, Mintzberg et Lampel (1999) ont présenté pas moins de dix «écoles » de la stratégie, qui constituent autant de postures reposant sur des principes distincts. Cependant, si comme le rappellent Laroche et Nioche (1998), Mintzberg tentait par ce biais de proposer une «théorie générale » de la stratégie – à l'image de ses travaux en organisation – cette démarche taxinomique, voire exégétique, n'a pas été synthétisée par l'obtention de principes ou d'invariants :

- « L'école de la conception », qui a débouché sur des modèles formels et prescriptifs tels que le SWOT ou la matrice BCG.
- « L'école de la planification », dans la lignée des travaux de Ansoff.
- « L'école du positionnement », qui à partir des écrits de Porter définit la stratégie comme une recherche d'adéquation avec les facteurs clefs de succès de l'environnement.
- « L'école entrepreneuriale », qui met en exergue la vision de l'entrepreneur stratège.
- « L'école cognitive », initiée par March et Simon, qui présente la stratégie comme une représentation mentale collective.
- « L'école de l'apprentissage », de Cyert et March à Hamel et Prahalad, pour laquelle la stratégie consiste à expérimenter des solutions nouvelles grâce au levier obtenu par des compétences fondamentales.
- « L'école du pouvoir », proche des sciences politiques, représentée par Allison ou Pfeffer et Salancik, pour laquelle la stratégie résulte avant tout de négociations et de marchandages.
- « L'école culturelle », issue de l'anthropologie, qui s'intéresse tout particulièrement au changement stratégique et à l'inertie.

- « L'école environnementale », fondée sur l'écologie des populations, qui à partir des travaux de Hannan et Freeman construit une analogie avec la biologie.
- « L'école des configurations », élaborée à partir des écrits de Mintzberg en théorie des organisations, qui présente elle-même une typologie des postures envisageables, selon les facteurs de contingence dominants.

En 2002, en s'appuyant notamment sur les travaux de Bourgeois (1984), Farjoun a distingué puis tenté de rapprocher deux approches épistémologiques de la stratégie :

- La posture mécaniste classique, fondée sur le SWOT, le positionnement et la planification, d'après lui unifiée mais trop restrictive et de moins en moins pertinente.
- La perspective organique, centrée sur les processus, l'évolutionnisme et l'interaction, qu'il considère comme bien plus riche et pertinente, mais encore trop peu unifiée.

Si cet effort de synthèse a l'indéniable mérite de résumer une bonne part des divergences qui traversent le champ stratégique, son ambition affichée – proposer une perspective unifiée et originale de l'approche organique – est très marquée par la démarche orthodoxe du modèle de Harvard. Le modèle OESP (Organisation, Environnement, Stratégie, Performance), que Farjoun propose comme cadre théorique intégrateur, est en effet une sorte de métissage du SCP (Bain, 1956) et du SWOT (Andrews, 1971), modèles qui procèdent par essence de l'approche mécaniste.

Enfin, Johnson et al. (2002) ont défini trois « prismes stratégiques » censés résumer les différentes interprétations du phénomène incontestablement complexe et protéiforme que constitue le développement d'une stratégie :

- Le « prisme de la raison », qui s'appuie sur la planification formelle, les outils de pilotage et les instruments de mesure.
- Le « prisme de l'expérience », qui s'inscrit dans les travaux sur la culture (Reitter, 1991), sur l'institutionnalisme (Scott, 1995), sur l'inertie organisationnelle et la dérive stratégique (Miller, 1993).
- Le « prisme de la complexité », qui relève de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1989), de l'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeuchi, 1995) et plus largement de la théorie de la complexité (Thiéart et Forgues, 1993).

De ce rapide recensement des définitions et principes de la stratégie – auquel on aurait pu ajouter des approches analogiques telles que celles proposées par Cummings et al. (2003) ou Lamberg et

Parvininen (2003) – il ressort une indéniable confusion, au point que certains se sont interrogés sur la pertinence du concept lui-même (Whittington, 1993). Le champ disciplinaire est scindé en chapelles difficilement conciliables, qui proposent chacune un appareillage descriptif et interprétatif, voire pour certaines des outils prescriptifs. Entre les partisans du positionnement, les adeptes de la théorie de la ressource ou les spécialistes des processus, il est surprenant de voir à quel point une communauté scientifique somme toute aussi peu nombreuse que celle des stratèges (comparons-nous par exemple aux économistes ou même aux spécialistes de marketing ou de finance) puisse être apparemment aussi divisée.

De même, pour les praticiens, il existe une certaine confusion sur la délimitation du champ stratégique. Alors qu'en marketing par exemple, une synthèse aussi élémentaire mais cependant instrumentale que les 4 P (Product, Price, Place, Promotion) permet à tout un chacun de s'interroger aisément sur les différents aspects d'une décision marketing et sur sa cohérence, la stratégie manque cruellement de points de référence invariants, certes inévitablement imprécis mais cependant suffisamment opératoires pour permettre une réflexion sur l'action. Dans bien des cas, la définition la plus immédiate – et ironique – de l'adjectif « stratégique » pour un manager est « ce dont je m'occupe », chacun étant convaincu d'occuper une place centrale dans le bon fonctionnement de son organisation (Laroche et al., 2003). Pour les praticiens, la stratégie est ainsi tantôt assimilée au marketing, tantôt incluse dans les choix d'investissement, mais elle est rarement identifiée comme une discipline ou une fonction à part entière.

Afin de tenter de remédier à cette situation doublement préoccupante (en théorie comme en pratique), nous allons proposer trois principes stratégiques générateurs, puis discuter leur pertinence.

2. Propositions

À partir des définitions présentées ci-dessus, les trois principes que nous proposons de discuter sont les suivants :

1. Premier principe : «Un choix est stratégique lorsqu'il concerne la définition du **périmètre** d'activités de la firme ».
2. Deuxième principe : «Dans un périmètre d'activités donné, l'objectif de la stratégie est la création de **valeur** ».

3. Troisième principe : «La dynamique de la stratégie repose sur la capacité d'**imitation** du périmètre d'activités et/ou du système de création de valeur ».

Nous allons détailler successivement ces trois principes afin de justifier leur choix.

2.1. Périmètre

Qu'est-ce qui caractérise une décision stratégique, par rapport à une décision marketing, financière ou organisationnelle ? Si le marketing concerne la rencontre de l'offre et de la demande, la finance l'obtention et l'utilisation des fonds et l'organisation l'équilibre dynamique entre différenciation et intégration, la stratégie concerne fondamentalement la définition du périmètre d'activité.

Les travaux de Ansoff sur les options de diversification (1968), de Chandler sur l'interaction entre stratégie et structure (1962) puis sur «scale and scope » (1990) et bien entendu ceux de Porter (1986) sur la chaîne de valeur portent avant tout sur la définition du périmètre d'activité de la firme. De même, la question du périmètre constitue le fondement des recherches sur la définition de la firme et de ses frontières (Araujo et Easton, 1996 ; Besson, 1997 ; Baudry, 2003), notamment celles qui s'inspirent de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1991 ; Joffre et Germain, 2001), approche qui connaît depuis une quinzaine d'année un succès presque déraisonnable dans la communauté des stratèges (Ghoshal et Moran, 1993). Internaliser ou externaliser, faire ou faire faire, est une question intrinsèquement stratégique qui concerne bien le choix du périmètre d'activité. Tout comme les questions portant sur l'intégration verticale (Harrigan, 1993), l'abondante littérature consacrée aux alliances et partenariats – qu'elle procède d'une démarche d'adéquation avec l'environnement (Lorange et Roos, 1992) ou qu'elle relève de la théorie de la ressource (Doz et Hamel, 2000 ; Mitchell et al., 2003) – s'inscrit également dans le cadre de la réflexion sur le périmètre d'activité. Il en va de même pour les recherches sur la diversification (Ramanujam et Varadarajan, 1989 ; Chatterjee et Wernefelt, 1991 ; Markides et Williamson, 1994), qui s'interrogent avant tout sur la pertinence et l'homogénéité du périmètre d'activité.

La question du périmètre d'activité se confond largement avec celle des choix de positionnement (quelle filière ? quelle industrie ? quelle offre ? quels marchés ?), qu'ils soient délibérés ou émergents (Mintzberg et Waters, 1985 ; Burgelman, 1994). Pour autant, on peut également aborder la définition du périmètre d'activité du point de vue des ressources, comme le rappellent justement Collis et Montgomery (1997). Il s'agit alors de définir le périmètre en fonction du champ d'utilisation

des ressources ou compétences : toute activité sur lesquelles les ressources uniques ou les compétences distinctives ne permettent pas de générer un avantage concurrentiel sont a priori à exclure du périmètre.

De fait, en postulant que le choix du périmètre d'activités de la firme est un des axiomes générateurs de la stratégie, nous nous inscrivons également dans la réflexion sur l'allocation des ressources, qui comme nous l'avons vu est présente dans bon nombre de définitions. Après tout, allouer des ressources à une activité plutôt qu'à une autre, privilégier une division en sacrifiant les autres, investir dans une nouvelle branche ou s'en séparer lorsqu'elle périclité, sont autant de décisions qui conduisent à modifier le périmètre d'activités. Allouer des ressources, c'est façonner le périmètre de la firme.

Au total, on peut affirmer que la question du périmètre d'activité est authentiquement stratégique et qu'elle permet de fédérer de nombreuses recherches parfois divergentes. Si la réflexion sur le périmètre concerne d'autres disciplines, au premier rang desquelles la finance et la comptabilité (avec la question de la consolidation ou celle des fusions acquisitions), mais aussi le droit ou le marketing, aucune autre ne l'aborde de manière aussi centrale, complète et systématique que le management stratégique. On peut d'ailleurs remarquer que le périmètre stratégique d'une firme ne coïncide pas nécessairement avec son périmètre financier ou comptable. Les notions de quasi-intégration (Houssiaux, 1957) ou d'impartition (Barreyre, 1988) nous rappellent en effet que le périmètre de l'entreprise peut s'étendre au-delà de ses frontières juridiques ou sociales, pour inclure des partenaires et des sous-traitants qui ne disposent pas d'une réelle capacité de décision stratégique.

Si la stratégie ne se limite pas à la définition du périmètre d'activités, on peut admettre que réciproquement tout choix concernant ce périmètre est bien un choix stratégique, puisqu'il concerne les frontières et l'existence même de la firme. En cela, notre premier principe pourrait être qualifié – sans vouloir paraphraser la remarquable synthèse de Martinet (1993) – de « principe ontologique ».

2.2. Valeur

Quel est l'objectif fondamental de la stratégie ? Que l'on pose la question à des chercheurs ou à des praticiens d'entreprise, la réponse s'articule généralement autour des notions de profit, d'avantage concurrentiel, de croissance, de conquête ou de pérennité.

Or, comme le rappelle justement Porter (1996), la capacité durable à générer un profit supérieur à celui de la concurrence ne peut passer ni par la réduction des coûts ni par la recherche de l'efficacité opérationnelle, qui reposent sur des pratiques de gestion toujours imitables par les concurrents, mais

bien dans la création de valeur, seule capable de faire accepter aux clients de payer un prix supérieur aux coûts. Nous utilisons ici la définition porterienne de la valeur – reprise dans la plupart des manuels de stratégie (par exemple dans Johnson et al., 2002) – c'est-à-dire le prix que le client est disposé à payer pour obtenir une offre. Dans cette perspective, il est légitime de postuler que la création de valeur au-delà des coûts est l'objectif fondamental de la stratégie (Ramirez et Wallin, 2001). À partir de la notion de chaîne de valeur, Porter (1986) en a fait un principe générateur du management stratégique. La notion de chaîne de valeur a depuis été très largement acceptée par la communauté des stratèges. Certains, comme Slywotzky (1998), ont construit une interprétation de la stratégie à partir du concept de « migration de la valeur » au long des filières industrielles, alors que d'autres ont étendu le concept à la notion de « constellation de valeur » (Normann et Ramirez, 1993). De même, des partisans de la théorie de la ressource, par exemple Hamel et Prahalad (1994), soulignent que l'effet de levier sur les compétences fondamentales a essentiellement pour objectif de générer une valeur supérieure, afin de s'approcher de ce qu'ils appellent la « valeur critique ». La valeur a été utilisée tout à la fois pour définir les stratégies génériques (Blanc et al., 1991) et pour élaborer les conditions de survie des firmes occidentales – notamment industrielles – face aux concurrents issus des pays émergents à bas coût (Goldman et al., 1995).

La notion de valeur n'est pas uniquement utilisée en stratégie. Bien entendu, elle est très présente en économie, en marketing en comptabilité ou encore en fiscalité (au travers de la TVA). De même, le terme « valeur » est très largement utilisé en finance, mais avec un sens très différent de celui que nous lui donnons en stratégie. La création de « valeur actionnariale », ou capacité à assurer aux actionnaires une rentabilité supérieure au coût moyen pondéré du capital (à le « sur-performer »), peut en effet s'avérer antagoniste avec la création de valeur au sens stratégique, comme l'ont largement souligné les spécialistes du gouvernement d'entreprise (Charreaux, 1997 ; Bancel, 1998). De fait, inclure dans notre axiomatic la notion de génération de valeur (au sens stratégique) face à la prédominance de la création de valeur (au sens financier), permet de souligner la posture spécifique de la stratégie et de la distinguer par rapport à l'idéologie dominante.

La définition stratégique de la valeur fait par ailleurs référence au concept de rente en économie : créer de la valeur – c'est-à-dire obtenir des clients qu'ils payent un prix supérieur aux coûts – consiste en fait à tenter d'échapper à la pression constante sur les prix et sur les coûts, a priori difficilement évitable dans un environnement concurrentiel. L'objectif de la création de valeur, que ce soit en incorporant des composants ou des matériaux valorisés par le client final, en s'assurant que les processus de production de biens ou de services permettent d'obtenir une offre dont la qualité

perçue justifie un surpris ou encore en s'appuyant sur une image recherchée par les clients, consiste bien à extraire une rente et à en profiter le plus longtemps possible. C'est en s'appuyant sur une rente (obtenue au travers d'un positionnement original, grâce à une ressource unique ou par le moyen d'une compétence distinctive) que la firme est à même d'assurer la pérennité de son profit.

Quoiqu'il en soit, puisque le deuxième principe de notre axiomatique, la création de valeur, concerne l'objectif de la stratégie, il peut être considéré comme un « principe téléologique ».

2.3. Imitation

Si la définition du périmètre spécifie l'essence de la stratégie (le quoi ?) et la génération de valeur constitue son but (le pourquoi ?), la dynamique stratégique repose avant tout sur la notion d'imitation (le comment ?).

La notion d'imitation est centrale dans la question de l'avantage concurrentiel (comment imiter un leader ? comment ne pas être imité par un suiveur ?). On retrouve bien entendu cette notion chez Porter (1986, 1996), mais également dans la plupart des définitions que nous avons présentées en première partie. Une firme est incapable de préserver son avantage concurrentiel si ses concurrents sont à même de dupliquer son périmètre d'activité et/ou son système de génération de valeur. Ce constat élémentaire est au cœur de la littérature sur l'interaction concurrentielle, qu'elle soit simple (Dumez et Jeunemaître, 1991) ou hypercompétitive (Lippman et Rumelt, 1982 ; D'Aveni et Gunther, 1995), qu'elle relève de la concurrence classique (Porter, 1986) ou de la théorie des jeux (Dixit et Nalebuff, 1991 ; Cahuc, 1993).

La notion d'imitation est tout aussi essentielle dans la théorie de la ressource. Si les concurrents peuvent dupliquer les compétences distinctives et les ressources uniques, celles-ci perdent leur caractère différenciant et la firme s'avère incapable de conserver sa position stratégique (Kay, 1993). Les ressources et compétences doivent être « robustes », c'est-à-dire difficilement imitables. À cette notion de préservation des actifs clefs – déjà présente dans la réflexion sur l'avantage concurrentiel – la théorie de la ressource ajoute l'idée que le succès stratégique repose également sur la capacité de l'entreprise à reproduire ses ressources et compétences génératrices de valeur, à les étendre et à les utiliser comme leviers (Hamel et Prahalad, 1994).

L'imitation peut également constituer une stratégie en tant que telle. Winter et Szulanski (2001) se sont notamment intéressés aux entreprises telles que Starbucks ou McDonald's, qui étendent leur périmètre en répliquant des unités élémentaires de création de valeur (points de vente, restaurants, etc.), de manière à mailler un territoire. De même, Rivkin (2000) s'est intéressé aux firmes qui

fondent leur approche stratégique sur l'imitation des leaders et sur la capacité de ces derniers à éviter la réplication de leurs stratégies gagnantes. Enfin, on peut constater que face à un environnement incertain, la plupart des responsables d'entreprise ont tendance à imiter le comportement de leurs concurrents : soit le résultat est négatif et on ne pourra pas leur reprocher d'avoir agi comme les autres, soit le résultat est positif et on ne pourra pas leur reprocher de n'avoir rien fait. Leur risque semble ainsi minimisé. Par-delà le classique «tit-for-tat » de la théorie des jeux (Axelrod, 1990), la déroute des entreprises de télécommunications (opérateurs et surtout équipementiers) au début des années 2000 illustre de manière convaincante cette heuristique moutonnaire : l'imitation constitue une des approches stratégiques les plus répandues en environnement turbulent.

L'imitation évoque par ailleurs la théorie institutionaliste (Scott, 1995), qui postule que les organisations qui évoluent dans une même industrie ont tendance à développer des normes communes et des comportements similaires. Selon cette optique, les choix stratégiques sont conditionnés par des normes sectorielles et des schémas de pensée (implicites ou explicites) qui limitent les options envisageables aux comportements collectivement considérés comme normaux ou acceptables. L'imitation est alors le moyen de spécifier, par mimétisme, les périmètres et les systèmes de valeur légitimes au niveau d'une industrie.

Enfin, la notion d'imitation est présente dans la littérature sur les processus stratégiques, notamment dans les travaux qui procèdent de l'analogie biologique, qu'ils empruntent à l'écologie (Hannan et Freeman, 1989) ou à la paléontologie, avec le concept d'équilibre ponctué, c'est-à-dire de phases de reproduction à l'identique traversées de loin en loin par de brutales ruptures (Romanelli et Tushman, 1994). La notion d'émergence des innovations par imitation imparfaite, inspirée du fonctionnement des mutations génétiques, constitue une grille d'interprétation particulièrement riche des processus stratégiques : en cherchant à reproduire une pratique ou un processus (que ce soit en interne ou par imitation d'un concurrent), les individus commettent des erreurs qui peuvent parfois être sources de nouvelles pratiques ou de processus inédits. L'environnement concurrentiel sélectionne alors les meilleures pratiques et les processus les mieux adaptés.

On recoupe ici à la fois la notion de stratégie émergente (Mintzberg et Waters, 1985 ; Burgelman, 1994), les préoccupations abordées par les recherches sur l'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeuchi, 1995) et la théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963). En effet, même si la capacité à dupliquer les activités génératrices de valeur est fondamentale en stratégie (ce qui implique soit de les expliciter, soit de les routiniser), dans le cas où la firme se contente de reproduire à l'identique ses recettes du succès, elle court le risque d'assécher la variété et la diversité

de son portefeuille de ressources et compétences, à se spécialiser en éliminant son «slack», à privilégier l'adaptation par rapport à l'adaptabilité, jusqu'à s'enfermer dans une dérive stratégique qui la conduira à l'échec (Miller, 1993). Selon cette approche, le principal moteur de la spécialisation est le succès, qui pousse à rejeter les dissidences et à optimiser les comportements. Le succès assèche le portefeuille de compétences et la variabilité organisationnelle. De fait, le succès mène inéluctablement à l'échec s'il ne s'accompagne pas d'un effort permanent de contestation du conformisme. Comme en biologie, l'imitation est donc une source potentielle d'innovation, à condition qu'elle refuse la consanguinité pour rechercher au contraire le brassage, voire le métissage. Au total, il apparaît que le concept d'imitation détermine l'évolution de la stratégie selon quatre dimensions :

1. La firme doit éviter que ses concurrents n'imitent son périmètre et son système de création de valeur. Si elle n'y parvient pas, elle doit redéfinir l'un et/ou l'autre et passer ainsi d'une phase d'exploitation à une phase d'exploration (March, 1991).
2. Afin d'asseoir sa pérennité, la firme doit également s'avérer capable d'assurer la reproduction de son système de création de valeur (ressources uniques et compétences fondamentales) sur tout ou partie de son périmètre d'activité.
3. Cependant, au niveau de la firme, une imitation à l'identique peut provoquer des dérives stratégiques. De même, considérée de manière collective, la capacité d'imitation peut conduire à institutionnaliser des normes et des comportements.
4. Enfin, l'imitation étant nécessairement imparfaite, elle peut engendrer soit des déperditions de performance, soit parfois des innovations qui permettent de faire progresser le système.

Puisque le principe d'imitation conditionne l'évolution de la stratégie, nous pouvons le qualifier de « principe dynamique ».

3. Discussion

Selon l'axiomatique que nous avons proposée, « faire » de la stratégie, c'est s'interroger ou agir sur : quel périmètre d'activité, avec quelles limites ? Quel système de valeur (ou modèle économique), à partir de quelles ressources et compétences ? Comment reproduire ce périmètre et ces compétences et de fait assurer leur évolution (par imitation imparfaite) ? Comment préserver ce système et éviter son imitation par les concurrents ?

Bien évidemment, comme tout effort de systématisation, notre axiomatique présente un certain nombre de limites :

1. Tout d'abord, nos trois principes sont non seulement interdépendants (comme le sont d'ailleurs les 4 P en marketing), ils sont également polysémiques. Comme nous l'avons souligné, « Périmètre » peut impliquer l'intégration verticale, la diversification, les alliances, l'externalisation, voire le choix du marché ou de l'industrie, etc., « Valeur » a un sens contesté, très différent en finance et en stratégie – voire en économie – et « Imitation » évoque à la fois l'interaction concurrentielle et les processus stratégiques. Nous assumons cette polysémie, car notre démarche consiste très exactement à incorporer des conceptions et des représentations diverses dans une axiomatique fédératrice. Il ne s'agit pas pour nous de proposer des principes qui renvoient à l'une ou l'autre des écoles stratégiques de manière univoque, mais bien une axiomatique dans laquelle tous les chercheurs et tous les praticiens peuvent éventuellement se reconnaître. Cela implique une certaine ambiguïté, que nous assumons. Délibérément syncrétique, notre axiomatique se doit de rester suffisamment interprétable.
2. Réciproquement, notre axiomatique n'est peut-être pas génératrice de l'ensemble des sous-champs qui composent le management stratégique. Nos principes sont indéniablement influencés par la démarche porterienne. En postulant dès 1986 (et en le confirmant en 1996) que l'avantage concurrentiel résulte d'une chaîne de valeur difficilement imitable, Porter a proposé une définition opérationnelle de la stratégie que nos trois principes recourent très largement. La définition porterienne est cependant restée incomplète, puisque comme le rappellent Hamel (1998) ou Laroche et Nioche (1998), elle stipule le « quoi » de la stratégie mais pas son « comment » : elle ne s'intéresse pas aux processus. Or, nous estimons que nos trois principes ne se limitent pas à un type de processus plutôt qu'à un autre. Dans le modèle proposé par Johnson et al. (2002), ils ne privilégient pas un des « prismes stratégiques » plus que les autres : tout comme on peut planifier une modification de périmètre ou une imitation des activités génératrices de valeur, on peut également constater leur dérive ou leur émergence.

Pour autant, même en tenant compte de cet argument, on peut reprocher à notre axiomatique un certain déséquilibre en faveur des contenus et au détriment des processus. Les spécialistes du déploiement stratégique, de l'activation ou de l'engagement peuvent légitimement contester la complétude de nos trois principes. Même si nous avons insisté sur son lien avec l'apprentissage

organisationnel et la stratégie émergente, la notion d'imitation est spontanément associée à une dimension externe plutôt qu'à une dimension interne. De même, le rôle des managers intermédiaires – dont l'impact stratégique a été largement souligné (par exemple par Floyd et Woolridge, 1996) – n'est pas immédiatement explicite lorsque l'on évoque la notion d'imitation. Deux solutions sont envisageables face à cette apparente limitation :

- On pourrait tout d'abord contourner cette difficulté en choisissant un autre terme qu'imitation, plus directement évocateur dans le champ des processus (par exemple « reproduction », « mimétisme », « duplication » ou « réplication »), mais en ce cas notre axiomatic perdrait peut-être en robustesse et en clarté ce qu'elle gagnerait en précision et en complétude : dire que la dynamique de la stratégie repose sur la réplication, la duplication ou la reproduction est académiquement acceptable, mais relativement peu instrumental si l'on cherche à l'expliquer à un auditoire d'étudiants ou de praticiens.
- Une autre solution pourrait consister à ajouter un quatrième, voire un cinquième principe (par exemple « activation », « déploiement », « engagement » ou « risque »), mais en ce cas le risque serait grand de voir surgir des redondances avec la notion d'imitation. L'activation est ainsi explicitement incluse dans l'approche proposée par Hambrick et Fredrickson (2001), qui définissent leur « diamant stratégique » à partir de cinq éléments constitutifs : « arènes » (quelles activités ?), « véhicules » (comment y arriver ?), « critères de différenciation » (comment construire l'avantage concurrentiel ?), « étapes » (quel rythme et quelle séquence de mise en œuvre ?) et « logique économique » (comment générer du profit ?). Or, postuler que l'activation ou le déploiement (les « véhicules » et les « étapes » dans le modèle de Hambrick et Fredrickson) constituent la dynamique de la stratégie est partiellement pléonastique : qu'est-ce qui sous-tend cette activation ou ce déploiement ? Si la notion d'engagement peut éventuellement répondre à cette interrogation (Ghemawat, 1991), de notre point de vue, elle est plus restrictive que le concept d'imitation. Certes, la stratégie impose une forme d'engagement dans l'allocation des ressources, mais il s'agit plus d'un concept statique que d'une authentique dynamique. Pour ce qui est du risque – que les financiers ne manqueront pas d'évoquer comme un des piliers de la stratégie – nous estimons que c'est une notion déjà inscrite dans la définition du périmètre et de la valeur. Le niveau de risque toléré, s'il s'agit bien d'un critère essentiel de décision stratégique, est intrinsèquement lié au choix de l'activité.

De même, si l'approche porterienne s'inscrit dans l'école du positionnement – elle en constitue d'ailleurs l'archétype – notre axiomatique ne se limite pas à la démarche de la stratégie déduite de l'environnement. Elle peut également se vérifier dans le cadre d'une stratégie construite à partir des ressources. Le Périmètre, la Valeur et l'Imitation trouvent tout aussi bien leur légitimité dans l'approche par les ressources que dans le cadre du positionnement. Au total, nos trois principes ne sont pas remis en cause par les deux lignes de fractures essentielles du champ stratégique : stratégie déduite ou stratégie construite, stratégie délibérée ou stratégie émergente (voir le tableau 1).

	Contenus		Processus	
	Stratégie déduite	Stratégie construite	Stratégie délibérée	Stratégie émergente
Périmètre	Positionnement par rapport aux forces concurrentielles, possibilité d'intégration verticale et de diversification	Délimitation de l'activité à partir des ressources et compétences, notion de compétence fondamentale	Choix des activités de la firme : diversification, alliances, fusions	Diversification émergente (Burgelman, 1994), notion de paradigme stratégique
Valeur	Configuration de la chaîne de valeur en fonction des facteurs clefs de succès de l'environnement et des attentes des parties prenantes	Création de valeur par utilisation des ressources et compétences, notion de levier	Explicitation des activités génératrices de valeur (extériorisation)	Création de valeur par des routines ou des compétences tacites (intériorisation)
Imitation	Préservation de l'avantage concurrentiel, imitation du positionnement des concurrents	Préservation des ressources et compétences, notion de robustesse	Combinaison et protection et des activités génératrices de valeur, imitation des ressources et compétences des concurrents	Socialisation, institutionnalisation, innovation par imitation imparfaite ou par incapacité à imiter le positionnement des concurrents

Tableau 1 : l'axiomatique à la croisée des courants stratégiques

3. Notre axiomatique souffre peut-être d'une tautologie intrinsèque. Nous essayons en effet de définir des principes intégrateurs à partir d'une littérature qui n'en a pas adoptés a priori. Nous tentons de construire le système générateur d'un champ déjà constitué. En cherchant une axiomatique, nous ne faisons peut-être que trouver une synthèse, dont la richesse n'existe pas en

dehors des théories et concepts qu'elle serait censée susciter. Là où un partisan de la théorie de la ressource verra dans le triptyque Périmètre / Valeur / Imitation un résumé rapide de la notion de compétence distinctive, un spécialiste du positionnement l'interprétera au travers de la notion d'avantage concurrentiel et un expert des processus y trouvera une possible relecture des phénomènes d'émergence ou de l'institutionnalisme. Indubitablement pauvre selon chacun des points de vue, notre axiomatique gagne sa richesse dans sa capacité à les fédérer. Sa robustesse importe plus que son raffinement.

4. Le choix de chacun des trois termes que nous avons retenus pour définir nos trois principes – Périmètre / Valeur / Imitation – peut être discuté :

- Plutôt que « périmètre », on aurait pu choisir « positionnement », « activités » ou « champ », à la fois par référence au champ de bataille de la stratégie militaire ou au « scope » des « economies of scope », souvent traduites par « économies de champ ». Nous estimons cependant que « périmètre » englobe ces différentes dimensions – on peut d'ailleurs traduire « scope » par « périmètre » – et qu'il permet également de faire référence à l'intégration verticale et à la théorie des coûts de transaction, ce qui est nettement moins immédiat avec « positionnement », « activités » ou « champ ».
- De même, on pourrait préférer « rente », voire « profit », à « valeur ». Nous estimons pourtant là-encore que « valeur » est plus riche de sens : comme il est toujours bon de le rappeler, en ces temps de programmes de réductions de coûts aussi systématiques qu'illusoire (dans les industries où des efforts considérables de réductions de coûts ont été consentis, les profits n'ont pas augmenté ; ce sont les prix qui ont baissé), la création de valeur est bien la condition fondamentale de la pérennité du profit. De même, comme nous l'avons souligné plus haut, la création de valeur peut englober l'idée de rente en économie. De plus, l'utilisation du terme « valeur » permet de faire référence à la chaîne de valeur, voire – par différence – à la notion de valeur actionnariale.
- Enfin, plutôt que « imitation », on pourrait préférer « pérennité » ou « robustesse ». Cela dit, nous estimons qu'étant donné que notre intention est de définir un troisième principe qui relève de la dynamique de la stratégie, mieux vaut faire référence à l'imitation, qui est le moteur – à plusieurs titres, comme nous l'avons vu – du développement stratégique, plutôt qu'à la pérennité ou à la robustesse, qui caractérisent plutôt l'état statique permis par l'absence d'imitation. De plus, ni « pérennité » ni « robustesse » ne permettent de faire

référence aux processus évolutionnistes, à l'apprentissage organisationnel ou à l'institutionnalisme. La référence à l'imitation est donc à notre point de vue bien plus riche de sens.

4. Conclusion

Au total, il apparaît que notre proposition d'axiomatique (quoi ? pourquoi ? comment ?) relève d'une triple ambition très certainement excessive :

- D'une part obtenir une sorte d'équivalent des 4 P du marketing, c'est-à-dire une définition non ambiguë pour les praticiens, leur permettant de comprendre, d'apprécier et de concevoir aisément les frontières de la stratégie en tant que pratique, mais également de s'assurer, face à une stratégie donnée, que les trois principes fondamentaux (quelles activités ? quelle génération de profit dans ces activités ? quelle pérennité ?) ont bien été envisagés. Resterait alors à construire une mnémotechnique qui assurerait la promotion et la diffusion du modèle (« modèle PVI » ?, « PVI de la stratégie » ?, « triptyque stratégique » ?, « triangle stratégique » ? ou peut-être « trépied stratégique » ?). Les propositions sont les bienvenues.
- D'autre part, devant la surprenante balkanisation de la discipline en sous-champs théoriques, mais également face à la délimitation extrêmement floue de ses frontières, notre axiomatique constitue un premier pas hésitant vers la définition d'une théorie unifiée du management stratégique. Il s'agit alors de définir et de délimiter la stratégie en tant que corpus théorique. Resterait alors à confronter systématiquement nos trois principes avec l'ensemble des écoles qui composent la communauté des chercheurs en stratégie, afin de pouvoir l'amender et l'affiner, jusqu'à obtenir un accord sur des dénominateurs communs. La réconciliation – ou du moins l'acceptation réciproque – entre les partisans de la théorie de la ressource (objet de tant de recherches mais si peu instrumentale) et les défenseurs du positionnement (qu'il est de bon ton de décrier mais qui structure encore la quasi-totalité des pratiques) permettrait à la stratégie d'échapper aux querelles qui écartèlent ou paralysent tant d'autres disciplines. Notre axiomatique peut-elle modestement contribuer à cet indispensable syncretisme ? Les propositions sont là aussi les bienvenues.

- Enfin, à l’interface des préoccupations pratiques et théoriques, à la rencontre des managers et des chercheurs, notre axiomatique peut également présenter une valeur pédagogique. On peut l’utiliser comme définition lors de la séance introductive d’un module de stratégie, mais également comme synthèse lors de la séance de clôture. Il doit même être possible de structurer l’intégralité d’un cours de stratégie à partir de nos trois principes, voire de rédiger un manuel dont ils constitueraient chacune des parties. Plutôt que les distinctions désormais classiques entre stratégie, structure, décision et identité (Stratégor, 1997) ou entre le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique (Johnson et al., 2002), on pourrait construire une approche pédagogique cohérente à partir de la définition du périmètre (séances sur l’analyse de l’environnement, les ressources et compétences, la diversification, les alliances, l’allocation de ressources), la valeur (séances sur les stratégies génériques et sur le gouvernement d’entreprise) et l’imitation (séances sur l’interaction concurrentielle et sur le changement stratégique). Bien entendu, là encore, les propositions sont les bienvenues.

Bibliographie

ANDREWS K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin.

ANSOFF I., ed. (1968), *Business Strategy*, Penguin.

ARAUJO L., EASTON G. (1996), “Strategy: Where is the Pattern?”, *Organization*, vol. 3, no. 3, pp. 361-383.

AXELROD R. (1990), *The Evolution of Cooperation*, Penguin.

BAIN J.S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press.

BANCEL F. (1998), *La gouvernance des entreprises*, Economica.

BARREYRE P.-Y. (1988), “The Concept of Impartition Policies: A different Approach to Vertical Integration Strategies”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 507-520.

BAUDRY B. (2003), *Economie de la firme*, La Découverte.

BESSON P. (1997), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l’organisation*, Vuibert.

BLANC G., DUSSAUGE P., QUELIN B. (1991), « Stratégies concurrentielles et différenciation », *Gérer et Comprendre*, septembre, pp. 75-86.

BOURGOIS L.J. (1984), “Strategic Management and Determinism”, *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 4, pp. 586-596.

- BURGELMAN R.A. (1994), "Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 1, pp. 24-56.
- CAHUC P. (1993), *La nouvelle microéconomie*, La Découverte.
- CHALIAND G. (2001), *Anthologie mondiale de la stratégie*, 4^{ème} édition, Bouquins, Robert Laffont.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1962.
- CHANDLER A.D. (1990), *Scale and Scope, the Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press.
- CHARREAUX G. (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.
- CHATTERJEE S., WERNERFELT B. (1991), "The link between resources and type of diversification", *Strategic Management Journal*, vol. 12, no.1, pp. 33-48.
- COASE R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- COLLIS D., MONTGOMERY C. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the scope of the firm*, Irwin.
- CUMMINGS S. (ed.) (2003), *Images of Strategy*, Blackwell.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- D'AVENI R.A., GUNTHER R. (1995), *Hypercompetition*, The Free Press.
- DAYAN A., ed. (1999), *Manuel de gestion*, volume 1, Ellipses / AUF, 1999.
- DIXIT A.K., NALEBUFF B.J. (1991), *Thinking Strategically*, W.W. Norton & Co.
- DOZ Y., HAMEL G. (2000), *L'avantage des alliances*, Dunod.
- DUMEZ H., JEUNEMAITRE A. (1991), *La concurrence en Europe. De nouvelles règles du jeu pour les entreprises*, Seuil.
- FARJOUN M. (2002), "Towards an Organic Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 7, p. 561-594.
- FLOYD S.W, WOOLRIDGE W. (1996), *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass.
- GHEMAWAT P. (1991), *Commitment, the Dynamic of Strategy*, Free Press.
- GHOSHAL S., MORAN P. (1996), "Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Journal*, vol. 21, no. 1, p. 13-47.
- GOLDMAN, S., NAGEL, R., PREISS, K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold.
- GRANT R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell.

- HAMBRICK D.C., FREDRICKSON J.W. (2001), "Are you sure you have a strategy?", *Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 4, p. 48-59.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994), *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press.
- HAMEL G. (1998), "Strategy Innovation and the Quest for Value", *Sloan Management Review*, hiver, pp.7-14.
- HANNAN M., FREEMAN J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- HARRIGAN K.R. (1993), *Strategies for Vertical Integration*, Lexington Books.
- HOUSSIAUX J. (1957), « Le concept de quasi-intégration et le rôle de la sous-traitance dans l'industrie », *Revue économique*, n°2, mars, pp. 221-247.
- JOFFRE P., GERMAIN O., eds. (2001), *La théorie des coûts de transaction*, Vuibert.
- JOHNSON G, SCHOLAS K., FRERY F. (2002), *Stratégie*, 2^{ème} édition, Pearson Education.
- KAY J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press.
- LAMBERG J-H., PARVINEN P. (2003), "The River Metaphor for Strategic Management", *European Management Journal*, vol. 21, no. 5, pp. 549-568.
- LAROCHE H., FALCOZ C., CADIN L., FRERY F. (2003), « Cet obscur objet du management. Le métier de manager tel que le voient les diplômés d'une Grande Ecole de Commerce », *GDR « Cadres »*, 6^{ème} journée de recherche « Ce que font les cadres », Lyon, 8 décembre.
- LAROCHE H., NIOCHE J.-P., eds (1998), *Repenser la Stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert.
- LE ROY F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : une autre approche de la concurrence*, Economica.
- LIPPMAN S., RUMELT R. (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economy*, vol. 13, pp. 418-438.
- LORANGE P., ROOS J. (1992), *Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution*, Blackwell.
- MARCH J. (1991), "Exploration and exploitation in organization learning", *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp.71-87.
- MARKIDES C.C., WILLIAMSON P.J. (1994), "Related diversification, core competencies and corporate performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 5, pp. 149-165.

- MARTINET A.C. (1993), «Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?», Papier de recherche n°28, URA/CNRS 1257, Université Jean-Moulin (Lyon 3).
- MILLER D. (1993), *Le paradoxe d'Icare*, ESKA.
- MINTZBERG H. (1987), 'Five Ps for Strategy', *California Management Review*, vol. 30, pp. 11-24.
- MINTZBERG H., LAMPEL J. (1999), 'Reflecting on the Strategy Process', *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 21-30.
- MINTZBERG H., WATERS J.A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 257-272.
- MITCHELL W., DUSSAUGE P., GARRETTE B. (2003), «Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources » in JOFFRE P., LAROCHE H., FRERY F., eds, 2003, *Perspective en management stratégique*, tome IX, EMS.
- NONAKA I.O., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- NORMANN R., RAMÍREZ R. (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 65-77.
- PORTER M.E. (1982), *Choix Stratégiques et Concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica.
- PORTER M.E. (1986), *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- PORTER M.E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December, pp. 61-78.
- QUINN J.B. (1980), *Strategies for change. Logical Incrementalism*, Irwin.
- ROMANELLI E., TUSHMAN M.L. (1994), "Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5, pp. 1141-1161.
- RAMANUJAM V., VARADARAJAN P. (1989), "Research on corporate diversification: a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, no. 6, pp. 523-552.
- RAMIREZ R., WALLIN J. (2001), *Les inventeurs de stratégie*, Village Mondial.
- REITTER R. (1991), *Cultures d'entreprises, études sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert.
- RIVKIN J.W. (2000), "Imitation of Complex Strategies", *Management Science*, vol. 46, no. 6, pp. 824-844.

- SCOTT W.R. (1995), *Institutions and Organizations: Foundations for organizational science*, Sage.
- SLYWOTZKY A. (1998), *La migration de la valeur*, Village Mondial.
- THIETART R.A. (1990), *La stratégie d'entreprise*, 2^{ème} édition, Mc Graw-Hill.
- THIETART R.A., FORGUES B. (1993), «La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 5-15.
- THOMPSON A.A., STRICKLAND A.J. (1996), *Strategic Management*, 9^{ème} édition, Irwin.
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and Anti-Trust Implications*, The Free Press.
- WILLIAMSON O.E. (1991), “Strategizing, Economizing, and Economic Organization”, *Strategic Management Journal*, vol. 12.
- WINTER S.G., SZULANSKI G. (2001), “Replication as Strategy”, *Organization Science*, vol. 12, no. 6, November-December, pp. 730-743.
- WHITTINGTON R. (1993), *What is Strategy and does it matter?*, Routledge.