



FONDEMENTS ET PERSPECTIVES DES STRATÉGIES COLLECTIVES

TOTOPENIENT DE L'ENGLETT LE DES STRUTTE GIES COLLECTI VES
Saïd Yami
Lavoisier Revue française de gestion
2006/8 - no 167 pages 91 à 104
ISSN 0338-4551
Article disponible en ligne à l'adresse:
http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-8-page-91.htm
Pour citer cet article :
Yami Saïd , « Fondements et perspectives des stratégies collectives » ,
Revue française de gestion, 2006/8 no 167, p. 91-104. DOI: 10.3166/rfg.167.91-104

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.

Fondements et perspectives des **stratégies** collectives

Cette contribution propose, en premier lieu, d'appréhender le concept de « stratégie collective » à partir de l'article fondateur de Astley et Fombrun paru en 1983. Ensuite, nous mettons en perspective cette théorisation, en centrant notre propos sur la pertinence du modèle des « stratégies collectives » pour saisir la réalité organisationnelle contemporaine, la question des méthodes d'investigation, et les recherches futures.

ette contribution propose, dans un premier temps, d'appréhender le concept de « stratégie collective » à partir de l'article fondateur de Astley et Fombrun paru en 1983 dans l'Academy of Management Review. Nous en fournissons une lecture très proche du texte originel, à la base de la théorisation appelée « écologie organisationnelle ». Cette conception parue au moment où triomphait l'approche fondée sur la structure des marchés (Porter, 1980) et un peu avant l'avènement de la perspective fondée sur les ressources (Wernerfelt, 1984), est, à notre sens, originale. Aujourd'hui, ce texte paraîtra fortement « connoté » par les contextes organisationnels qui ont marqué les décennies 1970 et 1980 et les théories mobilisées par les auteurs à l'époque (modèles écologiques, modèle du choix stratégique, dépendance vis-à-vis des ressources, etc.). Cependant, au moment où le concept de stratégie collective montre tout son intérêt pour la compréhension de la stratégie des firmes, il est indispensable de revenir sur ses fondements théoriques.

Dans un deuxième temps, nous mettons en perspective cette théorisation, en focalisant notre propos sur 1) la pertinence du modèle des « stratégies collectives » pour saisir la réalité organisationnelle contemporaine; 2) la

question des méthodes d'investigation; 3) les recherches futures.

I. – LES FONDEMENTS DU CONCEPT DE « STRATÉGIES COLLECTIVES »

1. Des stratégies individuelles aux stratégies collectives

Astley et Fombrun analysent, dans un premier temps, la question des relations entre l'organisation et son environnement à la lumière des arguments avancés dans différentes perspectives théoriques. Leur analyse critique permet de justifier, dans un deuxième temps, la mobilisation de l'« écologie humaine » comme champ d'analyse, en insistant particulièrement sur les formes collective et proactive de l'adaptation organisationnelle à l'environnement.

Les modèles écologiques des relations organisation-environnement (Hannan et Freeman, 1977; Aldrich, 1979) considèrent l'environnement comme principal déterminant de l'activité organisationnelle. Les forces environnementales prédominent sur le choix managérial comme déterminants de l'action organisationnelle. L'environnement est considéré comme étant plus ou moins une externalité intraitable, un contexte prédéfini qui, en finalité, établit ce qui est faisable en termes opérationnels. Les opportunités qu'il génère sont vues comme étant une donnée exogène. Les managers sont cantonnés à un rôle de réaction aux contraintes externes en percevant et traitant avec précision l'information concernant les tendances et événements environnementaux qui naissent au-delà du domaine de contrôle de l'organisation (Andrews, 1971; Bourgeois,

1980; Hofer et Schendel, 1978). L'action stratégique est une perspective interne, qui consiste à faire correspondre les capacités organisationnelles avec les demandes environnementales.

Ces modèles sont de nature à remettre en question le modèle du « choix stratégique » (Child, 1972), qui considère que les organisations sont des acteurs autonomes disposant d'une considérable latitude et liberté d'exercer le « choix stratégique ». Ils constituent une menace pour les théoriciens de la planification stratégique qui considèrent que la formulation et la mise en œuvre de la politique sont essentiellement un processus proactif. Sans possibilité de faire des choix stratégiques significatifs et écrasé par les contraintes de ressource externes, le management est relégué à un rôle purement symbolique (Pfeffer et Salancik, 1978), lequel est sans rapport avec les résultats de l'efficacité ou de la survie.

Pourtant, il y a eu élargissement du champ sous l'impulsion du courant de la dépendance vis-à-vis des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) qui prend en compte les relations d'échange input-output. Ces relations sont manipulables et ouvertes à la redéfinition. Le management peut activement modeler ses sources d'interdépendance avec l'environnement. De plus, l'ouverture du champ au management des parties prenantes (stakeholder management) (Ansoff, 1965; Emshoff et Freeman, 1981; Mason et Mitroff, 1981) permet d'identifier des groupes d'intérêt spécifiques qui sont critiques pour le fonctionnement de l'organisation. À travers l'interaction stratégique appropriée avec ces groupes d'intérêt, le management peut légitimer et stabiliser son existence, tout en se gardant de la menace externe par la construction d'un « environnement négocié » (Cyert et March, 1963).

Bien qu'il y ait élargissement du champ par la prise en compte de l'influence de l'environnement par l'organisation, les auteurs soulignent que l'analyse du rôle du management stratégique demeure myope. En effet, la stratégie est vue seulement du côté d'une organisation focale: elle échoue à rendre compte des dynamiques qui ont lieu au niveau d'analyse d'une population.

C'est sur ces bases que les écologistes des populations critiquent la notion de choix stratégique (Aldrich, 1979). À un niveau macro, des facteurs historiques, politiques, économiques et sociaux déterminent le destin de populations d'organisations, de telle manière que les actions d'organisations individuelles comptent pour peu dans le long terme du cours des événements. Le champs de la politique d'entreprise a échoué dans sa réponse à cette critique dans le sens où de manière adéquate il préserve la notion de planification stratégique comme processus proactif.

L'article défend alors l'idée qu'une telle réponse est possible si on tient compte du rôle joué par les organisations en tant que membres constituants d'une collectivité interorganisationnelle. Dans un environnement d'entreprises caractérisé par l'accroissement de l'interdépendance et des réseaux d'entreprises liées de plus en plus complexes, les stratégies individuelles sont écrasées par le choix proactif au niveau collectif. Il y a émergence croissante de structures d'action collective, allant d'arrangements et de discussions informelles aux dispositifs formels, tels que conseils d'administration croisés, joint-ventures et fusions. De ce point de vue, la réponse au

déterminisme environnemental de l'écologie des populations peut être faite en remodelant le concept de stratégie en termes de mobilisation collective de l'action et des ressources orientées vers l'accomplissement de finalités partagées par les membres de réseaux interorganisationnels.

Pour justifier cette position, il est fait référence aux théoriciens de la planification sociale (social planning theorists) (Trist, 1979; Ackoff, 1974; Michael, 1973; Vickers, 1965; Schon, 1971) dont l'argument est que « l'environnement de la société moderne est devenu plus "turbulent" en même temps que ses éléments sont devenus de manière plus dense interconnectés et interdépendants. La turbulence devient un problème lorsque les organisations agissent de manière indépendante, dans différentes directions, produisant des conséquences non anticipées et dissonantes dans l'ensemble de l'environnement qu'ils partagent ». La solution à ce problème de turbulence réside dans ce que Ackoff (1974) décrit comme étant la « planification interactive », et ce à quoi Michael (1973) se réfère en tant que « apprentissage social répondant bien au futur » (futur-responsive social learning). L'objet d'une telle action est la création d'un domaine partagé dans lequel des organisations peuvent collectivement, mais pas indépendamment, maintenir le contrôle de leurs destins.

Poursuivant le même objectif, Emery et Trist (1973) ont adopté une approche d'« écologie sociale » pour gérer les relations interorganisationnelles. Cette référence à l'écologie sociale est notable dans la mesure où celle-ci contraste avec l'approche défendue par les écologistes des populations. Au lieu d'insister sur la primauté des forces environnementales dans le

modelage de l'existence de l'organisation, l'écologie sociale porte son attention sur les arrangements proactifs communautaires ou communs que les organisations bâtissent lorsqu'elles tentent de supplanter l'environnement « naturel » exogène (souligné par les écologistes des populations) par un environnement « social » collectivement construit et contrôlé.

En se joignant avec d'autres à des systèmes disposant d'un support mutuel, les organisations peuvent produire un environnement collectivement géré, une sorte de tampon, du moins partiellement, par rapport aux caprices de l'environnement extérieur. Comme le notent Emery et Trist (1973), cette approche de l'écologie sociale est fondée sur une tradition théorique plus large, développée par Park (1967), Hawley (1950), Duncan (1964) et d'autres auteurs et connue en tant qu'« écologie humaine ». L'écologie humaine est un champ d'investigation qui dépendait fortement de l'application de l'analogie biologique aux phénomènes sociaux, en se focalisant sur des continuités basiques entre, d'une part, la réponse collective des organismes à leur environnement dans les communautés végétales et animales, et d'autre part, les relations et formes collectives d'adaptation à l'environnement dans les communautés humaines.

L'article d'Astley et Fombrun mobilise l'écologie humaine pour l'analyse interorganisationnelle afin de souligner l'importance des formes collective et proactive de l'adaptation organisationnelle à l'environnement. Contrairement à l'écologie des populations qui se focalise sur de simples populations prises pour être, plus ou moins, à la merci de forces soutenant la vie dans leurs environnements, l'écologie humaine souligne les dynamiques de multiples populations interagissant dans des communautés totales (d'organismes ou d'organisations) qui, collectivement, sont capables d'atteindre une mesure d'indépendance et de protection de l'environnement (Astley et Van de Ven, 1983). Emerge alors le concept de « stratégie collective » soit « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » (p. 578).

2. Les stratégies collectives

L'adaptation communautaire

La bio-écologie s'intéresse principalement organismes façon dont 1a les « s'adaptent » à leur environnement. L'adaptation prend deux formes basiques: l'adaptation individuelle et l'adaptation commune. L'adaptation individuelle peut se diviser en deux types: l'adaptation somatique et l'adaptation génétique. Les adaptations somatiques sont temporaires et souvent réversibles dans le temps de vie de l'organisme. Ce sont des adaptations particulières à la vie d'organismes particuliers et ne passent pas aux générations suivantes. Au contraire, l'adaptation génétique est relative à la morphologie d'espèces dans leur ensemble et représente une adaptation de long terme. De telles adaptations forment une structure spécifique qui définit l'appartenance à des espèces.

L'adaptation commune se produit lorsqu'une forme spécifique d'organisation est adoptée par des unités individuelles de sorte que l'agrégation d'individus se transforme en collectifs avec un certain degré de caractère unitaire. Elle peut aussi se diviser en deux types: l'adaptation commensale et l'adaptation symbiotique. L'adaptation commensale se manifeste entre organismes similaires, entre membres de même espèce qui font des demandes similaires à leur environnement. De tels organismes partagent une relation de « commensalisme » (« manger à la même table », Hawley, 1950, p. 39). Cette forme concerne aussi bien des interactions concurrentielles (cf. l'exemple de poules en concurrence pour manger des graines) que coopératives (cf. l'exemple d'antilopes surveillant les abords du point d'eau utilisé par leurs congénères pour les prévenir le cas échéant de la présence de prédateurs). Il s'agit de relations intra-espèces entre organismes similaires.

L'adaptation symbiotique est une relation interespèce entre organismes différents. Dans la mesure où ils procèdent à des demandes dissimilaires à leur environnement, les membres de différentes espèces peuvent compléter l'effort de chacun et devenir mutuellement interdépendants. Cette interdépendance peut être très directe (cf. l'exemple du pluvier qui est en relation d'interdépendance avec le crocodile, le premier trouvant de la nourriture, le second des soins indispensables pour son hygiène dentaire), ou alors indirecte (cf. l'exemple de la décomposition des plantes qui permet la croissance des arbres, dont l'écorce est mangée par les insectes, etc.). Le niveau d'analyse en bio-écologie n'est pas l'individu mais la communauté dont il fait partie. L'écologie est « l'étude de la morphologie de la vie collective » (Hawley, 1950, p. 67). L'ajustement significatif d'une population à son environnement ne se produit pas à travers les actions indépendantes de nombreux individus, mais à travers la coordination et l'organisation des actions individuelles pour former une seule unité fonctionnelle.

Les niveaux d'analyse stratégique

Il existe deux niveaux d'analyse en planification stratégique: la stratégie d'affaires et la stratégie d'entreprise. Au niveau des DAS (stratégie d'affaires), la stratégie est centrée sur la concurrence, au sein d'un secteur particulier ou un segment produit/marché. Alors que le niveau de la stratégie d'entreprise est surtout concerné par la définition du portefeuille d'activités dans lequel l'organisation devrait se situer (Hofer et Schendel, 1978). À ces deux niveaux, la stratégie est formulée du point de vue d'une organisation focale forcée de traiter avec son environnement externe.

La business strategy, comme l'adaptation somatique, concerne la manière dont l'unité focale rencontre des variations dans son environnement local (cf. réponse des organisations aux variations cycliques dans le cycle de vie du produit: démarrage/stratégie d'innovation R&D, puis réductions prix et coût, et enfin stratégies de marketing et de promotion). La corporate strategy, comme l'adaptation génétique, concerne la manière dont l'unité focale procède à des changements de long terme dans sa structure et activité basiques dans le but de s'accommoder à de nouvelles et différentes niches environnementales.

Il est alors fait le constat du manque d'un niveau d'analyse en *business policy* équivalent à la notion écologiste d'adaptation communale. Ce qui amène à sortir du point de vue de l'organisation focale et de porter une attention particulière aux aspects collectifs de la stratégie.

La stratégie fournit un mécanisme pour l'adaptation volontariste au niveau individuel. Cette adaptation est décrite tant comme une réponse à « l'environnement

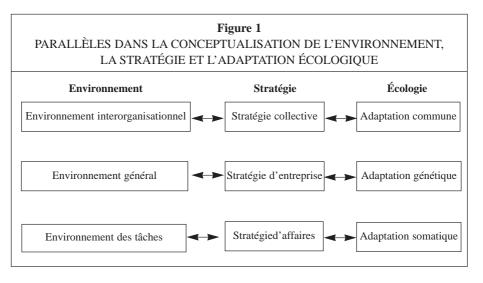
des tâches » qu'à « l'environnement général » (Dill, 1958). Ces deux environnements correspondent aux deux niveaux de la stratégie *business* et *corporate* (Bourgeois, 1980). La notion de « turbulence » va audelà de ces définitions (Emery et Trist, 1965). Les environnements turbulents existent lorsque les organisations ont des difficultés à sélectionner un cours d'action viable car l'environnement est fortement interconnecté et interdépendant.

La turbulence s'accroît en sévérité à mesure que l'environnement devient de plus en plus « interconnecté » au travers de la croissance de liens multiples et enchevêtrés entre organisations. De tels liens constituent un « système » environnemental qui met en avant des propriétés qui sont indépendantes de l'action de n'importe quelle organisation particulière dans le système. Et c'est dans ce sens que les stratégies business ont échoué à conceptualiser les stratégies collectives pour faire face à la dynamique du système d'environnements interorganisationnels.

Une stratégie collective est « une réponse systémique d'un ensemble d'organisations qui coopèrent dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement interorganisationnel ». C'est dans cet esprit que les stratégies collectives sont analogues aux adaptations communales trouvées dans le monde biologique.

Un cadre d'analyse des stratégies collectives

Astley et Fombrun (1983) proposent quatre stratégies collectives, en procédant à une double distinction des types d'association possibles: d'une part, celles dites « commensales » (entre firmes concurrentes dans une relation horizontale) et « symbiotiques » (entre firmes complémentaires dans une relation verticale); d'autre part, celles « directes » entre petits nombres (liant les firmes par contrat définissant les bénéfices économiques de chacun) et « indirectes » entre grands nombres (relations formelles ou informelles qui ne spécifient pas les bénéfices économiques des partenaires).



	5	
Ì		
	4	
l		
	1	
(
ļ		
ì		
	ì	
	1	
	1	
	- 0	
	. Info	
	. Info	
	Irn.Into	
	alrn.info	
	Irn.Into	
	alrn.info	
	W.calfn.info	
	ww.calrn.info	
	W.calfn.info	
	ww.calrn.info	
	www.calrn.info	
	www.calrn.info	
	JIS WWW.calrn.info	
	JIS WWW.calrn.info	
	JIS WWW.calrn.info	
	epuis www.cairn.info	
	uis www.cairn.into	
	depuis www.cairn.into	
	depuis www.cairn.into	
	de depuis www.cairn.info	
	de depuis www.cairn.info	
	arde depuis www.cairn.info	
	harge depuis www.cairn.info	
	charge depuis www.cairn.info	
	charge depuis www.cairn.info	
	echarge depuis www.cairn.info	
	charge depuis www.cairn.info	
	echarge depuis www.cairn.info	
	t telecharge depuis www.cairn.into	
	nt telecharge depuis www.cairn.info	
	ent telecharge depuis www.cairn.info	
	ent telecharge depuis www.cairn.info	
	ment telecharge depuis www.cairn.into	
	Iment telecharde depuis www.cairn.info	
	Iment telecharde depuis www.cairn.info	
	ocument telecharge depuis www.cairn.info	
	ocument telecharge depuis www.cairn.info	
	Iment telecharde depuis www.cairn.info	

Tableau 1 UNE CLASSIFICATION DES COLLECTIFS					
Formes d'interdépendance					
Type d'association	Commensal	Symbiotique			
Directe	Confédérée	Conjuguée			
Indirecte	Agglomérée	Organique			

Les stratégies « agglomérées » se développent sur des marchés composés de firmes de grand nombre et de petite taille. Ces stratégies reviennent à mettre en place une coordination centralisée, sous forme de cartels ou des syndicats professionnels. Les stratégies « confédérées » se développent dans les environnements très concentrés, c'est-àdire des marchés de petit nombre qui autorisent des interactions directes entre les entreprises, sous différentes formes: participations croisées, fusions ou alliances dyadiques comme les joint-ventures. Dans le cas des stratégies « conjuguées », les firmes passent par des contrats directs pour coordonner leurs activités complémentaires, comme c'est le cas dans les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Les stratégies « organiques » consistent à s'engager soit dans des relations de réseaux entre firmes complémentaires, soit dans des relations qui n'apparaissent pas sous forme de contrat.

Le tableau 2 présente les spécificités des quatre formes de stratégies collectives en mettant en évidence les formes de l'interdépendance, la nature des flux de ressources, les formes de contrôle et les structures de coordination.

En guise de conclusion de leur contribution, Astley et Fombrun soulignent l'importance des aspects collectifs de la vie interorganisationnelle, mais aussi les limites des approches écologiques. Leur contribution ajoute un troisième niveau d'analyse aux deux niveaux traditionnels (*business* et *corporate*). Cette nouvelle dimension pose les problèmes liés aux tensions générées entre les niveaux individuel et collectif en cas de conflit.

Ainsi, d'une part, les auteurs fournissent une explication sur la manière dont les organisations formulent leur stratégie en tentant d'accroître leur « autonomie fonctionnelle » (Gouldner, 1959) au sein de la collectivité et comment elles maximisent leurs chances de succès quels que soient les objectifs individuels qu'elles se sont fixées. D'autre part, ils nous éclairent sur les interdépendances fonctionnelles et les appartenances communales qui conduisent les organisations à se joindre à d'autres, en créant et maintenant des schémas plus englobants et unifiants de l'ordre social, lorsqu'ils prennent des responsabilités en tant que membres d'une entité sociale plus large.

Cette obligation de gérer à la fois son destin indivividuel et son destin collectif est au cœur des problématiques contemporaines quand il s'agit de comprendre les stratégies des firmes. Ainsi, des approches purement concurrentielles, comme celle véhiculée par Porter (1980) ou plus récemment D'Aveni

Tableau 2 ACTION COMMUNE AU SEIN DES COLLECTIFS ORGANISATIONNELS						
	Collectifs agglomérés	Collectifs confédérés	Collectifs conjugués	Collectifs organiques		
Relations substructurelles						
Formes de l'inter- dépendance interne	Commensalisme indirect	Commensalisme direct	Symbiose directe	Symbiose indirecte		
Flux de ressources à travers le réseau	Flux d'information	Flux de personnel	Flux de travail	Flux d'influence		
Relations superstructurelles						
Formes de contrôle ¹	Sanction économique	Sanction sociale	Sanction légale	Sanction politique		
Structures émergentes de coordination	Cartels, associations commerciales et professionnelles	Collusion Leadership informel	Accord/contrat CA croisés Joint-ventures	Structures de règles institutionnalisées du réseau d'organisation		

(1994), trouvent comme principale limite de ne pas envisager les comportements collectifs. Inversement, des approches uniquement coopératives, comme celle portant sur les alliances dyadiques (Dussauge *et al.*, 2000), aboutissent inévitablement à poser la question de l'opportunisme et de la concurrence entre les alliés. C'est donc cette tension entre destin collectif et destin individuel qui est introduite pour la première fois de façon problématisée par Astley et Fombrun en 1983.

II. – LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

1. De la pertinence du concept de stratégie collective

Relancer la recherche sur le concept de stratégies collectives

Nous avons fait le constat, dès l'introduction de notre contribution, du peu de travaux empiriques², depuis les textes fondateurs (Astley et Fombrun, 1983; Astley, 1984; Bresser et Harl, 1986, Bresser,

^{1.} Ces formes de contrôle sont parallèles à quatre formes de rationalités identifiées par Diesing (1973) : rationalités économique, sociale, légale et politique. Précisément, Diesing établit que la fonction courante jouée par chacune de ces formes de rationalité est la construction d'un certain type d'ordre ou de contrôle comme mécanisme pour garantir l'existence continue, ou l'adaptation collective, de la société.

^{2.} Voir Oliver (1988); Carney (1987); Dollinger (1990); Barnett et al. (2000).

1988), s'appuyant explicitement sur cette littérature. Le niveau d'analyse de l'environnement interorganisationnel a peu suscité dans les deux dernières décennies l'intérêt des chercheurs dans des contextes anglo-saxons alors que triomphaient les analyses structurelles des marchés et se posait la question des nouvelles formes d'organisation et des réseaux interorganisationnels. S'agissant d'autres contextes, notamment francophones, comme nous l'avons signalé plus haut, l'intérêt récent de quelques chercheurs pour cette littérature et ce niveau d'analyse témoigne du potentiel en terrains divers d'investigations et de réflexions sur la dynamique des marchés. En effet, sur un plan pratique, la pertinence de l'étude des stratégies collectives nous paraît évidente, surtout dans les contextes français et plus largement européen³. Bien évidemment, on serait tenté de dire que « tout est stratégie collective, aujourd'hui! », puisque les acteurs organisationnels sont rarement inscrits dans un contexte exclusivement « individuel »4 et qu'ils sont socialement encastrés. Cependant, notre propos vise à centrer la réflexion sur les stratégies collectives, en tant qu'objet d'étude spécifique en sciences de gestion.

Ainsi, la légitimité de l'étude des stratégies collectives est accrue au regard des efforts déployés, à un niveau territorial, par les pouvoirs publics (État et collectivités territoriales), visant à (ré)organiser des secteurs

entiers (traditionnels et nouveaux), en privilégiant une logique dont la cohérence (en termes de ressources et de compétences) se situe à un niveau collectif (systèmes productifs locaux, pôles technologiques, pôles de compétitivité, etc.).

Toutefois, partir du cadre de Astley et Fombrun (1983) nous invite à revisiter les concepts abordés pour proposer une sémantique plus actuelle et plus lisible que celle utilisée par les auteurs fondateurs. Certes, ils fournissent un cadre original, riche et pertinent sur les relations qui lient les organisations à leurs environnements, cependant, sa lecture aujourd'hui n'est pas des plus aisées d'autant qu'il est fortement « connoté » par un ancrage conceptuel dans les courants écologistes, notamment l'écologie humaine. Il est, en effet, difficile de se repérer par rapport aux stratégies collectives, lorsqu'on parle de symbiotique, de commensal, d'aggloméré, de confédéré, de conjugué ou d'organique⁵. Cette première remarque vaut dans la mesure où les auteurs recourent à un vocabulaire qui prête, tantôt aux partenariats et coopérations, tantôt aux relations concurrentielles horizontales... en tous cas, qui tente de coller aux réalités du monde économique contemporain dans toute leur complexité.

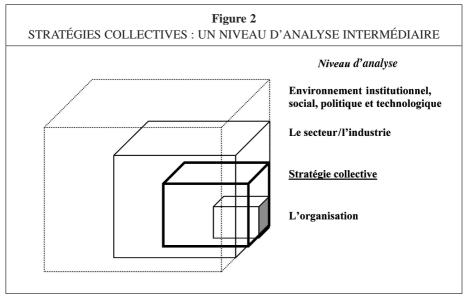
Le niveau d'analyse

Au-delà de la caractérisation du type de stratégie collective privilégié par les acteurs

^{3.} Signalons que ce thème a fait l'objet notamment d'un atelier AIMS en mai 2004 à Montpellier intitulé « Stratégies collectives: vers de nouvelles formes de concurrence? », dont les meilleures communications constituent la base d'un ouvrage collectif à paraître en 2006 aux Éditions EMS, coordonné par S. Yami et F. Le Roy; mais aussi une table-ronde intitulée « Stratégies collectives: rivaliser et coopérer avec ses concurrents » à l'AIMS 2005 (Angers), réunissant H. Dumez et A. Jeunemaître, P. Dussauge, B. Quélin, S. Yami.

^{4.} Entendu au sens d'une firme individuelle.

^{5.} En termes de vocabulaire, la sémantique proposée par Astley et Fombrun (1983), reprise par les auteurs ayant mobilisé le concept de « stratégies collectives » est à rapprocher du travail plus récent sur les alliances de Doz et Hamel (2000).



Source: Yami et al. (2005).

organisationnel et le repérage des formes d'interdépendance dans une industrie donnée, nous pensons que les stratégies collectives représentent un niveau d'analyse intermédiaire qui transcende les firmes qui le composent et la notion de secteur au sens de l'économie industrielle. Les stratégies collectives posent ainsi des questions pertinentes en termes de multidimensionnalité, de frontière ou arène et de temporalité.

En effet, c'est dans ce niveau interorganisationnel que se situe une grande partie de l'activité stratégique des firmes aujour-d'hui, à travers, notamment, les mouvements de coopération. Ce niveau d'analyse est de loin le plus prometteur pour le champ du management stratégique en offrant des potentialités en termes de terrains à investiguer. En effet, les niveaux du secteur et de la firme ont donné lieu à de multiples travaux et à une littérature abondante et perti-

nente portant, d'une part, sur une vision externe fondée sur la structure des marchés, et, d'autre part, une vision interne fondée sur les ressources et les compétences. De multiples débats ont porté sur ces contributions au cours du siècle précédent, qui a vu d'ailleurs, vers sa fin, l'émergence d'une « nouvelle économie » fondée sur des ressources immatérielles et intangibles, où la question de l'avantage concurrentiel se posait en termes d'innovation et de capacité à générer des connaissances et des savoirs.

2. Les méthodes de recherche

Traiter de la question des stratégies collectives nécessite de réfléchir sur les méthodes pertinentes à employer pour appréhender la complexité évoquée de l'objet de recherche. Cette complexité est liée d'une part, à la multiplicité des relations et des acteurs et, d'autre part, à la dimension

dynamique qui caractérise les stratégies collectives. En effet, il s'agit d'appréhender un phénomène qui évolue dans l'espace et le temps, qui émerge et se construit, se stabilise et se désagrège.

Nous sommes ainsi résolument convaincus que la méthode la plus pertinente pour saisir la complexité des stratégies collectives est de nature qualitative, celle de l'étude de cas approfondie (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989). Au niveau de l'analyse interorganisationnelle, il nous semble que l'immersion dans le terrain ne peut se faire au préalable qu'à partir d'une démarche principalement qualitative, en essayant d'aller le plus loin dans l'analyse du cas. En effet, en dehors des données structurelles (souvent exprimées en termes quantitatifs), comment saisir autrement la complexité des relations, la multiplicité des interactions et interdépendances, les logiques d'action, etc.

Toutefois, il ne s'agirait pas de se fermer au recours à d'autres méthodes complémentaires, issues du champ des sciences de gestion et d'autres disciplines connexes (sociologie, histoire, sciences économiques, sciences politiques, etc.), telles que la monographie, l'analyse structurale des réseaux, les récits de vie, etc. ou à des méthodes originales, telles que la méthode comparative, qualifiée aussi d'analyse qualiquantitative comparée (Ragin, 1987 et 1997) adaptée aux petites populations.

3. Les recherches futures

Si les stratégies collectives sont anciennes et étudiées principalement dans les secteurs traditionnels, comme le thon (Le Roy et Guillotreau, 2002) ou le lin (Yami, 2003) par exemple, force est de constater qu'elles se développent beaucoup dans les secteurs dits des nouvelles technologies sous diverses formes (notamment le consortium R&D) et apparaissent comme étant un comportement privilégié par les acteurs organisationnels et fortement encouragé par les pouvoirs publics. Nous proposons de nous intéresser particulièrement aux secteurs à forte intensité de connaissances et de savoirs, à travers les volets « recherche » (scientifique notamment) et « recherche & développement » (industrie).

De façon plus générale, la perspective dynamique que propose le concept de stratégie collective ouvre la réflexion sur un certain nombre de questions de recherche. Ainsi, au-delà de la poursuite des recherches sur trois thèmes que nous avons tenté d'éclairer à travers les différentes contributions empiriques de cet ouvrage, plusieurs questions mériteraient des recherches approfondies.

Il s'agirait, par exemple, de s'interroger sur les modalités organisationnelles des stratégies collectives. En particulier, il importerait de repérer les modes de gouvernance (soft vs hard), les modes de structuration et de coordination, les choix de système (ouvert vs fermé) opérés par les membres du collectif. De même, il faudrait tenter d'identifier la durée et la nature du projet qui est à la base de la stratégie collective (type d'investissement, rôle et taille des acteurs, nombre et positions occupées au sein du collectif - acteurs centraux/périphériques), les niveaux de concurrence et de coopération et le degré de formalisation. Il conviendrait, également, de s'interroger sur les stratégies à mener dans les collectifs, et notamment sur les firmes qui sont à l'initiative de la stratégie collective ou qui y iouent le rôle de « locomotive ». Vaut-il

mieux être l'acteur principal du développement d'une stratégie collective ou, au contraire, adopter un comportement de suiveur? Vaut-il mieux investir de l'énergie dans la construction des normes de comportement collectif ou, au contraire, investir un minimum et réserver l'énergie à sa propre entreprise?

Une dernière série de questions porte sur les degrés de concurrence et de coopération nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective. En effet, le risque principal d'une stratégie collective est de rendre trop rigide les comportements des firmes qui la suivent ensemble. Dans quelle mesure convient-il de maintenir un minimum de compétition entre les firmes? Par quels mécanismes est-il possible de maintenir cette compétition? Comment assurer un équilibre entre la nécessaire coopération des firmes et la continuation de leur propre destin individuel? Seules de nouvelles recherches permettront de répondre à ces questions.

BIBLIOGRAPHIE

Ackoff R., Redesigning the future, New York, Wiley & Sons, 1974.

Aldrich H., Organizations and environments, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979.

Andrews K., The concept of corporate strategy, Homewood, III., Dow-Jones-Irwin, 1971.

Ansoff I.H., Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, New York, McGraw-Hill, 1965.

Astley W.G., "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, 1984, p. 526-535.

Astley W. G., Fombrun C. J., "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 1983, p. 576-587.

Astley W.G., Van de Ven A. H., "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983, p. 245-273.

Barnett W.P., Mischke G. A., Ocasio W., "The evolution of collective strategies among organizations", *Organization Studies*, vol. 21, n° 2, 2000, p. 325-354.

Baumard P., Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Paris, Dunod, 2000.

Bourgeois L. J. III, "Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, vol. 5, 1980, p. 25-40.

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., "The right game: use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, juillet-août 1995, p. 57-71.

Bresser R.K., "Matching collective and competitive strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 375-385.

Bresser R. K., Harl J. E., "Collective strategy: vice or virtue?", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 1986, p. 408-427.

Child J., "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, 1972, p. 1-22.

Cyert R. M., March J.G., A behavioral theory of the firm, New York, Wiley, 1963.

D'Aveni R. A., Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering, New York, Free Press, 1994.

Diesing P., Reason in society, Westport, Conn, Greenwood Press, 1973.

Dill W.R., "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, 1958, p. 409-443.

Dollinger M.J., "The evolution of collective strategies in fragmented industries", *Academy of Management review*, vol. 15, n° 2, 1990, p. 266-285.

Doz Y., Hamel G., L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur, Paris, Dunod, 2000.

Duncan O.D., "Social organization and the ecosystem", *Handbook on modern sociology*, Faris R.E. (Ed.), Chicago, Rand McNally, 1964, p. 36-82.

Dussauge P. Garette B., Mitchell W., "Learning from competing partners: outcome and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia", $Strategic\ management\ Journal$, vol. 21, n° 2, 2000, p. 99-126.

Eisenhardt K., "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-550.

Emery F. E., Trist E. L., "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, vol. 18, 1965, p. 21-32.

Emery F. E., Trist E. L., Towards a social ecology, New York, Plenum, 1973.

Emshoff J. R., Freeman R. E., "Stakeholder management: a case study of the U.S. Brewers Association and the container issue", *Applications of Management Science*, vol. 1, 1981, p. 57-90.

Gouldner A., "Organizational analysis", *Sociology today*, Merton R., Broom L., Cottrell L. (Eds.), New York, Harper and Row, 1959, p. 400-428.

Hannan M., Freeman J., "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, 1977, p. 929-964.

Hawley A., Human ecology, New York, Ronald Press Company, 1950.

Hofer C. W., Schendel D., *Strategy formulation: analytical concepts*, New York, West Publishing, 1978.

Ibert J., La dynamique concurrentielle et ses déterminants: un cas de vente par affaires, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine, 1997.

Koenig G., Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages, Paris, Nathan, 1996.

Le Roy F., Guillotreau P., « Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu: le cas de l'industrie thonière française », $Management\ International$, vol. 6, n° 2, 2002, p. 29-41

Le Roy F., « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des stratégies collectives « agglomérées »», Revue française de gestion, vol. 29, n° 143, 2003, p. 145-157.

Mason R.O., Mitroff I.I., Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases and techniques, New York, Wiley, 1981.

Michael D., On learning to plan and planning to learn, San Francisco, Jossey-Bass, 1973.

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., "Coopetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy", *Strategy and Leadership*, November-December 1997, p. 28-35.

Oliver C., "The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 1988, p. 543-561.

Park R. E., *On social control and collective behaviour*, Chicago, Ill., University of Chicago Press, 1967.

Pfeffer J., Salancik G. R., *The external control of organizations*, New York, Harper & Row, 1978.

Porter M. E., Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New-York, The Free Press, 1980.

Ragin C., The Comparative Method. Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies, University of California Press, 1987.

Ragin C., "Turning the Tables: How Case-Oriented Research Challenges Variable-Oriented Research", *Comparative Social Research*, vol. 16, 1997, p. 27-42.

Schon D., Beyond the stable state, New York, Basic Books, 1971.

Trist E. L., "Referent organizations and the development of interorganizational domains", distinguished lecture, Organization and Management Theory Division, 39th Annual Convention of the Academy of Management, Atlanta, Georgia, 1979.

Vickers G., The art of judgment, London, Chapman and Hall, 1965.

Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

Yami S., « Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, mai-juin 2003, p. 165-179.

Yami S., Nicquevert B., Nordberg M., "Agglomerate collective strategy and co-evolutionary dynamics in the research field: the case of the ATLAS Collaboration at CERN", 21st EGOS Colloquium, Berlin, 30 juin-2 juillet 2005.

Yin R.K., Case Study research: Design and methods, Newbury Park, Sage, 1989.