

**Management Stratégique**

**Saïd YAMI**  
**Maître de Conférences en Sciences de Gestion**  
**ERFI/ISEM – Université Montpellier 1**  
**Cours de Master 1**

**Plan du Module 6**

**Chap.6- Apports et limites des principaux modèles d'analyse stratégique**

## Chap.6- Apports et limites des principaux modèles d'analyse stratégique

(Source : Lecocq et Yami, 2004)

**La revue des grands modèles stratégiques nous conduit à constater leurs apports mais aussi leurs lacunes pour aborder simultanément les interactions coopératives et concurrentielles entre organisations dans une approche projective (voir Tableau).**

MODÈLE	L'approche de l'économie industrielle	L'approche fondée sur les ressources	L'approche relationnelle
<b>L'unité d'analyse</b>	L'industrie	La firme à l'origine. Le réseau plus récemment.	La dyade ou les réseaux de firmes
<b>Principales sources d'avantage concurrentiel</b>	Pouvoir de négociation Collusion	Ressources physiques, technologiques, financières, humaines et intangibles	Connaissances interfirmes (partage des routines) Résolution collective des problèmes Gouvernance effective
<b>Apports à l'analyse stratégique</b>	Le poids de l'environnement sur la performance d'une entreprise Les interdépendances le long de la chaîne de valeur	Le rôle déterminant des ressources dans la performance de l'entreprise, et plus récemment du réseau	Les relations de coopération sont susceptibles de générer une valeur supplémentaire pour les entreprises
<b>Limites pour l'analyse stratégique des situations économiques actuelles</b>	Déterminisme L'industrie est de moins en moins l'unité pertinente pour l'analyse stratégique La coopération est essentiellement envisagée sous l'angle de la collusion	Inexistence d'outils pour l'analyse stratégique Analyse non projective	Seule la dimension coopérative des interactions est prise en compte. Seules les relations avec d'autres firmes (relations de marché) sont prises en compte.

Comme le suggère le Tableau, toute la difficulté est de permettre, à l'aide d'un modèle, l'analyse stratégique de situations d'affrontement et de situations de coopération.

Or, même si l'on considère **d'autres contributions en stratégie que les principaux modèles** évoqués ci dessus, on constate qu'elles **prennent rarement en compte les deux types de situation.**

Ainsi, certains auteurs s'attardent sur la modification des caractéristiques de la concurrence vers une intensification (l'hypercompétition, D'Aveni, 1994) ou vers de nouvelles formes (la concurrence multi-marchés ou multi-points, Karnani et Wernerfelt, 1985) et développent, le plus souvent, des modèles qui considèrent uniquement la rivalité entre organisations et intègrent difficilement les pratiques coopératives. De la même manière, les modèles d'interaction (Chen, 1996) restent essentiellement focalisés sur la seule dimension concurrentielle.

A l'opposé, certains auteurs en stratégie n'explorent que la dimension coopérative entre organisations.

**La littérature sur l'analyse stratégique reste donc assez dichotomique.**

On peut d'ailleurs constater que malgré l'affirmation, devenue commune, d'une dialectique permanente concurrence-coopération entre organisations dans l'interaction économique, **les points de vue sur la nature de la relation entre ces comportements sont loin d'être consensuels<sup>1</sup>.**

**Cette dialectique n'est d'ailleurs pas prise en compte dans les modèles stratégiques qui restent alors relativement démunis pour analyser l'environnement et favoriser l'action des organisations.**

**L'une des explications que l'on peut avancer à ces insuffisances relève des concepts autour desquels s'articulent les modèles.**

Concurrence et coopération sont des modes d'interaction qui ont été fréquemment opposés dans la littérature alors même que de nombreux auteurs soulignent qu'ils sont fondamentalement imbriqués. Lado et *al.* (1997) soulignent ainsi que ces deux notions diffèrent considérablement d'un point de vue philosophique et que leur représentation même relève du paradoxe. Autrement dit, le recours aux concepts de « concurrent » ou de « partenaire » apporte peu à la lecture stratégique de l'environnement d'une firme, voire la limite en induisant des comportements dont la justification s'avère délicate et les implications difficilement mesurables.

Cette remarque montre l'intérêt d'une démarche qui mobilise d'autres concepts.

Il s'agit ainsi, plutôt que de qualifier les **interactions** entre firmes, d'analyser dans un premier temps les **interdépendances** entre organisations avant d'adopter une stratégie adéquate. Nous utilisons le terme « interaction » pour qualifier les relations d'échange, les liens entre organisations. Les interdépendances, elles, existent lorsque les actions d'une organisation ont des répercussions sur une autre organisation alors que celles-ci n'ont pas forcément de relations d'échange entre elles.

---

<sup>1</sup> On peut par exemple noter les points de vue divergents de Thompson et McEwen (1958), de Gomes-Casseres (1994), de Nalebuff et Brandenburger (1997), de Teece (1992), de Perroux (1973), ou encore de Das et Teng (2000) concernant l'articulation entre concurrence et coopération.