

ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE LA STRATEGIE : ANALYSE BIBLIOMETRIQUE DU CONCEPT 1947-2012

KHABIR, Sameh

Doctorante* / Enseignante vacataire*,

***CEPEN - CNRS, Université de Paris XIII-Sorbonne Paris Cité**

A2ID, CR2S-Management

samehkhbir@yahoo.fr

SMIDA, Ali

Professeur,

CEPN - CNRS, Université de Paris XIII- Sorbonne Paris Cité

A2ID, CR2S-Management

alismida@aol.com

Résumé :

La littérature traitant la stratégie est extrêmement riche. Cependant celle, élucidant la confusion sémantique du concept est plutôt timide ; cinq études seulement ; Hofer & Schendel (1978), Bracker (1980), Evred (1983), Barney (1997), Grant (1988) et Guerras-Martin & Ronda - Pupo (2012). En prime, le peu de travaux abordant le sujet affiche la cohabitation de deux approches définitionnelles de la stratégie ; l'approche hiérarchique et l'approche éclectique. D'après la première, la stratégie est la façon dont l'entreprise atteint ses objectifs et le management stratégique est le processus avec lequel ses objectifs sont définis. Selon la seconde, la définition de la stratégie se rattache à la nature de phénomène organisationnel traité. De si peu, que les deux approches n'ont pas donné la définition exacte du concept.

Nous essayons donc dans ce papier, à travers une étude bibliométrique de 98 définitions du concept « stratégie », d'ôter la voile sur la définition partagée de la stratégie.

Mots-clés : définition de stratégie, dynamique d'évolution, analyse qualitative, analyse bibliométrique et analyse des données qualitatives.

ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE LA STRATEGIE : ANALYSE BIBLIOMETRIQUE DU CONCEPT 1947-2012

INTRODUCTION

L'analyse de la complexité sémantique des concepts en sciences de gestion, n'a suscité l'attention que d'un nombre limité des chercheurs. Rares sont les publications, même dans les revues classées A, B selon le classement AERES 2012

Coenen-Huther (2007, pp. 27-30) et Mills & Newton (1980, pp. 255-256), sont parmi les rares auteurs qui ont essayé de déterminer les causes de la complexité sémantique qui régnait en gestion. Contrairement à l'idée répandue et qui expliquait l'ambiguïté de la discipline par la transdisciplinarité des concepts, Coenen-Huther (2007) a attesté que la complexité des sciences de gestion provenait de la discipline en elle-même.

Coenen-Huther (2007, pp. 27-28), recours au principe de « réduction de la complexité » de Durkheim (1984) et Durkheim & MAUSS (1903) pour argumenter son opinion. Par la réduction de la complexité Durkheim & MAUSS (1903) entendent la sélectivité des éléments composant l'objet d'étude d'une discipline. De ce fait, plus le consentement sur le choix des variables clés de la discipline est grand, plus l'accord sur son objet d'étude est grand. Et vice versa.

Ainsi, à partir de moment qu'il est d'usage qu'un concept en science de gestion possède plusieurs définitions, il est encore d'usage que ce même concept ait plusieurs significations possibles Coenen-Huther (2007, pp. 27-28). La multiplication des définitions et des significations attachées à un même concept ne peut générer que son ambiguïté.

Contrairement aux autres disciplines, les chercheurs en sciences de gestion perdent énormément de temps dans la délimitation terminologique des concepts objets d'étude. Le consensus implicite de confusion sémantique des notions en sciences de gestion ne fait que freiner les travaux dans la discipline. Au lieu d'avancer dans l'étude et l'analyse, les gestionnaires passer leur temps à définir les concepts. C'est justement à ce niveau que s'inscrit l'objet de ce papier de recherche, œuvrant pour la formulation d'une définition consensuelle de la stratégie.

Le recours à la littérature spécialisée a montré d'abord, la cohabitation de deux approches définitionnelles de la stratégie Barney (1997). D'un côté l'approche hiérarchique, abordant la

stratégie en termes de missions, objectifs, tactiques et politiques de la firme Miner & Steiner e (1977) ; Andrews (1971) ; Quinn (1980). D'un autre côté, l'approche éclectique mettant l'accent sur la diversité des phénomènes organisationnels traités par la stratégie Mintzberg (1987, p. 21). Ensuite, la diversité et la multiplicité des définitions et des sens accordés au concept stratégie. Les avis des auteurs, quant aux causes de l'absence d'une définition uniforme de la stratégie sont variés.

Les travaux œuvrant pour la formulation d'une définition consensuelle de concept ne sont pas variés ; d'abord l'étude de Hofer & Schendel (1978), qui ont étudié 13 définitions de stratégie sur la période allant de 1968 jusqu'à 1978. Ensuite, celle de Bracker (1980) qui a analysé 17 définitions du concept à partir de 1947 jusqu'à 1978. Après, vient l'étude d'Evred (1983, p. 61), qui a étudié 13 définitions. Plus tard, l'étude de Barney (1997), qui a examiné 7 définitions de stratégie sur la période allant de 1976 jusqu'à 1988. Par la suite, celle de Grant (1988), qui a examiné 5 définitions de stratégie. Enfin, l'étude de Guerras-Martin & Ronda -Pupo, (2012), qui a décrypté 91 définitions du concept de 1962 jusqu'à 2012.

En effet, Est-ce que la stratégie est tellement complexe, incompréhensible qu'il est impossible de la cerner dans un seul sens ? Ou est-elle par nature indéfinissable ? Les auteurs cherchent-ils une définition uniforme de concept ou au contraire chacun essaie de se démarquer ? Pouvons-nous chercher la définition consensuelle de concept ou est ce complètement utopique ?

Pour répondre à ses interrogations nous avons réalisé une étude bibliométrique de 98 définitions de stratégie sur un période allant de 1947 jusqu'à 2012. La méthodologie de recherche utilisée a eu un effet direct aussi bien sur la taille de l'échantillon que sur les résultats obtenus.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1. Caractéristiques des définitions

Pour atteindre notre objectif, nous avons commencé par la sélection des définitions explicites de la stratégie. À la différence Guerras-Martin & Ronda-Pupo (2012, p. 169) nous avons exclu les définitions implicites de la stratégie de notre champ d'étude. L'abondance des définitions citées dans la littérature, rend superflu l'intégration des définitions autres qu'explicites.

En ce qui concerne le point de départ de l'intervalle d'étude ; nous nous trouvons au croisée des chemins de deux opinions. Soit suivre l'avis de de Bracker (1980, p. 219) ; la dynamique de l'évolution stratégique a commencé avec la définition de stratégie de Neumann & Morgenstern (1947) dans la théorie des jeux. Soit suivre l'opinion de Guerras-Martin & Ronda-Pupo(2012) ; Furrer, Thomas, & Goussevskaia (2008) ; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro (2004) ; Ronda-Pupo & Guerras-Martin (2010) ; Nag, Hambrick, & Chen (2007), qu'estiment que la recherche en management stratégique a débuté avec les travaux de Chandler (1962), Andrew(1971) et Ansoff, (1965). Deux raisons expliquent l'intégration de la définition de Neumann & Morgenstern,(1947) et Drucker (1954, p. 17) dans notre intervalle d'étude. Primo, il s'agit des premières applications de la stratégie dans l'entreprise et dans le management. Secundo, nous étudions le cycle d'évolution de la stratégie et non celui de management stratégique. Du coup, nous considérons la définition de stratégie de Neumann & Morgenstern (1947),le point de départ de l'analyse de cycle d'évolution stratégique.

2. Les critères de sélection des définitions

Afin de bien cerner la définition de la stratégie, nous n'avons intègre dans notre échantillon que les définitions qui commencent par ; « strategy is », « strategy as » « strategy has been defined », « « Strategy can be seen as », « Strategy involves », « Strategy can be defined as », « Our definition of strategy », « strategy is conceptualized as », etc. Nous reviendrons vers les définitions implicites en cas d'incompréhension des celles existantes. Cependant, le problème réside dans la multiplicité des sens et des définitions.

Nous avons, dans un premier temps utilisé les bases des données "Science Direct", "Wiley Online Library" et "JSTOR" ». Deux questions ont été posés ; "definition of strategy" et "what strategy is ?".

Nous n'avons dans un second temps retenu que les revues classés A et B en management stratégique à savoir : "Strategic Management Journal" ; "The Academy of Management Review" ; "The Academy of Management Review" ; " Management Science" ; " International Studies of Management and Organization" ; "California Management Revie, etc.

Le critère de sélection des revues n'est autre que le classement 2012 d'AERES (Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). L'absence de la revue "Strategic

Management Journal“ du classement 2014 de la CNRS (Comité Nationale de la Recherche Scientifique) explique le choix du classement 2012 d’AERES. Le critère de sélection des bases de données “*Science Direct*“, “*Wiley Online Library* “ et “*JSTOR*“ », n’est autre que la disponibilité des revues classées par l’AERES dans ces dernières.

Nous avons dans un troisième temps revisité, les travaux de : Hofer & Schendel (1978) ; Bracker (1980) ; Evred (1983) ; Barney (1997) ; Grant (1988) ; Guerras-Martin & Ronda -Pupo(2012). Méthodologiquement nous devons utiliser ces définitions comme point de départ, puis évoluer dans le temps. Techniquement la tâche n’est pas aussi facile que ça. Pour citer ces définitions, nous devons les connaître. Cependant pour les connaître, il faut faire une recherche bibliographique en mobilisant les critères précédemment cités.

Nous avons également recherché dans les articles non directement liés à notre sujet de recherche tels que ; Intelligence stratégique, changement stratégique, management stratégique, veille stratégique, planification stratégique en ne retenant, que les définitions explicites du concept.

Nous avons dans un quatrième temps employé, la base des données « Blackwell Reference Online », dans laquelle nous avons trié par « books subject » pour sélectionner les ouvrages qui traitent le même objet d’étude. Nous avons par la suite, utilisé la sous base « business and management » comme « subject- discipline » à laquelle nous avons posé les mêmes questions. Deux facteurs justifient le choix de cette base d’ouvrages : d’abord la disponibilité d’un grand nombre d’ouvrage (éventuellement les plus anciens), ensuite l’accessibilité de ces documents.

Nous n’avons pas intégré les définitions de stratégie cités par les bureaux de conseils en management stratégique. Nous nous référons aux travaux de Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998, p. 3), qu’affirment que l’utilisation réelle de la stratégie s’écarte inévitablement de la définition que l’on en donne.

Nous avons dans un sixième temps laissé à l’écart, les travaux de thèses. Nous pensons qu’elles reprennent d’une façon ou d’une autre ce qui est dit dans la littérature. En cas d’un considérable apport théorique, ce qui est possible, l’auteur le publiera forcément.

3. Méthode de travail

L’application des caractéristiques et des critères de sélections de définitions nous a permis de réunir 98 définitions explicites de la stratégie dont 64% proviennent des revues classées selon le classement 2012 d’AERES.

Bien que nous soyons tout à fait d'accord avec les auteurs qui affirment que la stratégie évolue de façon incrémentale, nous ne décomposerons pas l'intervalle d'étude en périodes. Nous utilisons le désaccord entre les auteurs sur ce point pour argumenter le non découpage d'intervalle de notre étude. En fait, Nerur, Rasheed, & Natarajan (2008) préconisent que, la représentativité d'intervalle d'étude en management stratégique est de 21 ans. Alors que, Guerras-Martin & Ronda -Pupo (2012) affirment qu'elle est de 15ans. Tandis que, Furrer, Thomas, & Goussevskaia (2008) présument qu'elle est de 26 ans.

En ce qui concerne la méthode de travail utilisée nous avons d'abord, réalisé une analyse de contenu assistée par ordinateur pour déterminer les similarités entre les « thématiques ». C'est à dire entre les définitions (terme contre terme) et non pas entre les auteurs (définition contre définition). Nous avons ensuite, utilisé ces items pour faire apparaître la définition partagée de la stratégie.

Nous avons par la suite, décrypté ces définitions avec le logiciel d'analyse des données qualitatives Atlas/ti®. Le recours à ce dernier a réduit le temps de codage et des traitements des données. Il nous a permis ; l'automatisation des analyses, la gestion de la complexité, la rapidité de configuration des relations logiques entre les thématiques et la gestion d'un corpus volumineux des données qualitatives Wanlin (2007, p. 265).

Pour cerner l'objet de notre étude : nous avons assimilé la stratégie à une unité d'analyse. Nous avons ensuite recouru à la typologie des unités d'Anderson, Garrison, Archer, & Rourke (2001) « sentence unit », « paragraph unit », « message unit » et « thematic unit », et celle de France (1992) « the unit of sens », « unit of meaning », pour définir l'unité d'analyse que nous allons utiliser. Nous avons utilisé la définition de l'unité d'analyse de France (1992) et Chi (1997) qui préconisent que l'unité d'analyse peut être ; un sens, une idée, une pensée ou encore une information extraite du document.

4. Outil d'analyse

Les logiciels d'analyse des données qualitatives les plus utilisés sont Atlas/ti®, NUD*IST®, Hyper Qual® et Nvivo. Nous avons utilisé le logiciel « Atlas/ti® ». L'Atlas/ti® est un outil d'organisation et d'indexation des données non quantifiable. Comme tout outil d'analyse des données qualitatives le risque de subjectivité est grand. Un risque que nous avons essayé de

minimiser au maximum. En plus de l'indexation des données, Atlas/ti® donne une configuration visuelle «cartographie» des principales relations logiques entre items. La facilité de manipulation technique de ce logiciel est la raison pour laquelle nous l'avons utilisé.

Techniquement parlant le travail se fait en six étapes ;

- d'abord, nous avons intégré des données qualitatives (textes, enregistrement vidéo, audio, images, articles, etc.) dans la base des données du logiciel. Techniquement (langage du logiciel) nous avons inséré le « *Primary document* »¹ (les définitions de la stratégie) dans « *Hermeneutic Unit* »² (unité d'analyse).
- Après, Nous avons procédé à la « *déconstruction* » de « *Primary document* » (les définitions de la stratégie). C'est-à-dire la déconstruction des définitions une par une. Il est complètement inutile d'analyser mot par mot ou phrase par phrase ou encore par paragraphe. Etant donnée la nature de l'unité d'analyse ; nous n'intéressons qu'à l'idée, l'information ou encore au sens donné par l'auteur (France, 1992).
- Ensuite, nous avons créé des citations. En fait, chaque définition peut comporter un ou plusieurs sens. Chaque sens est désigné par une « *citation* ». Dès lors une définition peut comporter une ou plusieurs citations. Nous avons affecté aux citations les plus significatives des codes. Nous les utiliserons les mots clés cités par les auteurs dans l'opération de codage.
- À la suite, Nous avons procédé à la « *construction* » des relations logiques entre les codes. Nous avons, par la suite utilisé ces relations dans la construction des « *Networks* »³. La conjonction de « *Network* » et de « *réseau des relations* » nous a donné une vue graphique de l'ensemble des relations logiques entre codes.
- Après, nous Nous avons construit des « *families* », c'est à dire des groupes conceptuels. Si ces derniers sont suffisamment représentatifs nous l'utiliserons comme variables explicatives de la stratégie et apparaitront dans la définition consensuelle de la stratégie. Dans le cas contraire un second regroupement

¹ Le document primaire est le document (pdf, word, video, audio, image, photo, etc) que nous allons insérer dans le logiciel afin de faire son analyse

² L'unité herméneutique est l'objet d'analyse, c'est-à-dire la base d'analyse dans laquelle nous allons intégrer les documents primaires.

³ Un network est le réseau des relations entre un ou plusieurs codes, il prend généralement la forme graphique

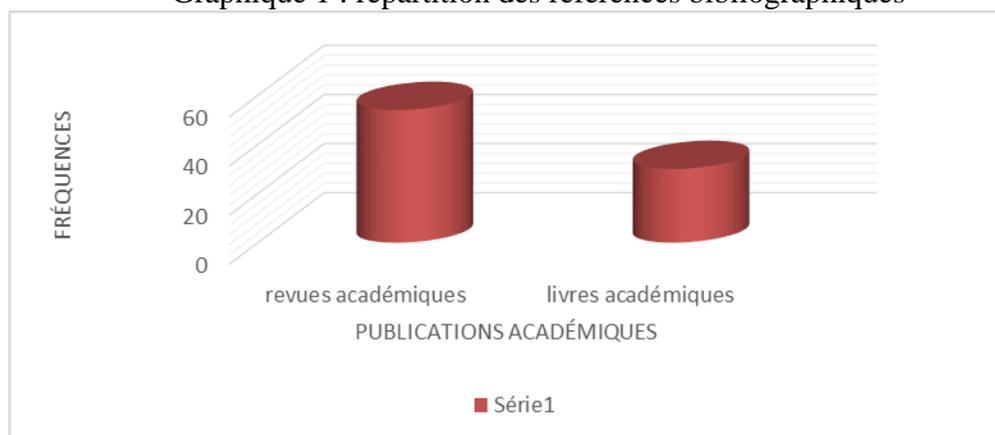
s'imposera. Il s'agira de regrouper les « *families* » en « *super families* » (groupes conceptuels plus synthétique) ou encore les « *codes* » en « *super codes* ».

Les groupes émanants sont les variables explicatives de l'objet d'étude. De ce fait, deux types de variables apparaissent ; des variables et des sous variables explicatives de concept.

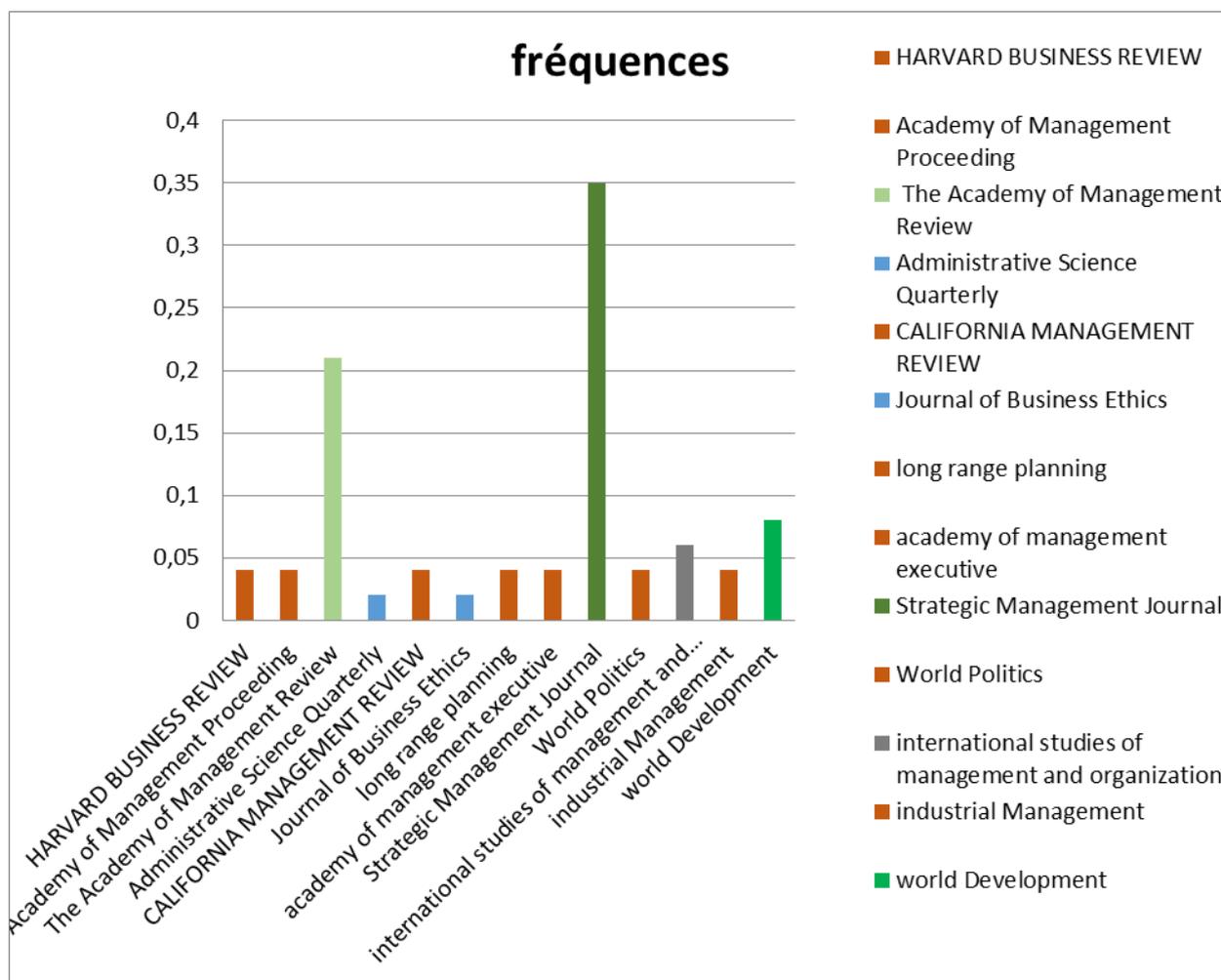
5. Résultat et discussions

L'application de cette méthodologie nous a permis d'avoir 98 définitions de stratégie tirées de 84 références bibliographiques, dont 64% des revues académiques et 36% des ouvrages le plus connus en management stratégique. 35% des articles proviennent de « *Strategic Management Journal* », 21% proviennent de « *The Academy of Management Review* », les 44% restants sont partagés entre 11 revues à des pourcentages relativement proches. Nous expliquons ces constats d'abord par les critères de sélection des revues utilisés. Ensuite par l'importance de recherche en stratégie dans certaines revues plus que d'autres. Beaucoup des travaux de recherches sont parvenus aux mêmes résultats Furrer, Thomas, & Goussevskaia (2008), Nerur, Rasheed, & Natarajan (2008), Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro (2004), Ronda-Pupo & Guerras-Martin, (2010), Hambrick, Chen, & Nag, (2007).

Graphique 1 : répartition des références bibliographiques



Graphique 2 : répartition des définitions entre les revues académiques



En observant ces résultats, nous avons constaté que nous sommes bombés dans le piège de notre méthodologie. Notre travail donne une lecture anglophone de la stratégie abstraction faite des autres lectures possibles. Bien que théoriquement justifié, nous considérons ce constat un handicap dont nous sommes conscients. Trois facteurs expliquent ces résultats ; d’abord la méthodologie de recherche que nous avons utilisé (nous n’avons retenu que les revues classés A et B selon le classement 2012 d’AERES). Ensuite, l’importance des recherches stratégiques dans les revues anglophones et enfin l’absence des revues francophones spécialisés en stratégie classés A et B selon le classement 2012 d’AERES. Le peu d’articles francophones ne sont qu’une relecture (lecture descriptive dans certains cas) de ces revues. Ce pourquoi, nous considérons que dans le deux cas nous rencontrerons le même problème.

« *La déconstruction* » de 98 définitions nous a donné 294 citations et 170 codes (annexe). Nous avons procéder par la suite (voir méthodologie) à la « *construction* » des groupes conceptuels

« familles » réunissant les codes ayant la même signification. Les 170 codes sont donc distribués sur 18 familles de tailles différentes. Par « la taille du groupe » ou encore « la taille de la famille » ; nous voulons dire le nombre des codes se trouvant dans cette dernière.

Tableau 1 : répartition des codes entre familles

<i>Familles</i>	<i>Nombre des codes</i>	<i>Fréquences</i>	<i>%</i>
Actions	9	0,053	5,3
Adaptation stratégique	6	0,035	3,5
Allocation des ressources	7	0,041	4,1
Anticipation	6	0,035	3,5
<i>Concurrence</i>	13	<i>0,0764</i>	<i>7,64</i>
Création des valeurs	5	0,03	3
Décisions stratégiques	7	0,041	4,1
<i>environnement</i>	24	<i>0,1412</i>	<i>14,12</i>
Manager	4	0,0235	2,35
Marketing mix	5	0,03	3
Méthode	6	0,035	3,5
<i>Moyen</i>	11	<i>0,065</i>	<i>6,5</i>
<i>Objectifs</i>	35	<i>0,206</i>	<i>20,6</i>
organisation	9	0,053	5,3
planification	4	0,0235	2,35
Stakeholders	4	0,0235	2,35
Tactique	3	0,018	1,8
<i>Types de stratégie</i>	12	<i>0,07</i>	<i>7</i>
<i>Total</i>	<i>170</i>	<i>1</i>	<i>100</i>

La disparité de répartition entre familles détermine le poids relatifs de ces dernières dans la définition de la stratégie. En effet, plus la taille d'une famille est grande plus la probabilité que cette dernière soit une variable clef de la stratégie est grande. Nous mesurons la représentativité d'une variable par son poids relatif dans la distribution. De ce fait, sur les 18 variables 2 apparaissent plus représentatifs que les autres ; à savoir la variable Environnement 14.12% et Objectifs 20.6%.

Ce résultat, préconise le passage à un niveau d'analyse plus élevé. C'est-à-dire nous devons construire des groupes conceptuels plus représentatifs. Techniquement parlant, nous regroupons « les familles » en « super familles »⁴.

Les 18 familles sont donc classées en 8 « super familles ». Nous assimilons (voir méthodologie) les « super familles » issues du second niveau d'analyse à des variables explicatives plus

⁴ La super famille est similaire en apparence à une famille normale. Toutefois là où la famille combine des codes, la super famille combinent des familles. Elle calcule leurs références virtuelles en cas de besoin

synthétiques que ceux du premier niveau précédent. La disparité de répartition entre « *super familles* » traduit le poids relatif de la variable dans la définition partagée de la stratégie. en effet, plus le nombre de ces « *super familles* » est petit et plus nous nous convergeons vers une définition ou une compréhension partagée de la stratégie.

Tableau 2 : répartition des familles en super familles

<i>Variables explicatives « super famille »</i>	<i>Taille (codes)</i>	<i>Fréquence relative</i>	<i>%</i>	<i>Taille (citations)</i>	<i>Fréquence relative</i>	<i>%</i>
Ajustement stratégiques	16	0,094	9,41	31	0,1054	10,54
Concurrence	13	0,076	7,65	25	0,085	8,503
Intentions stratégiques	52	0,306	30,6	93	0,3163	31,63
Tactique	18	0,106	10,6	33	0,1122	11,22
Environnement	24	0,141	14,1	40	0,1361	13,61
Organisation de la firme	17	0,1	10	21	0,0714	7,143
Ressources	18	0,106	10,6	37	0,1259	12,59
Type des stratégies	12	0,071	7,06	14	0,0476	4,762
<i>Total</i>	<i>170</i>	<i>1</i>	<i>100</i>		<i>1</i>	<i>100</i>

Les appellations de ces « *super familles* » ne s'inspirent d'aucune référence bibliographique et en cas de ressemblance (chose dont nous sommes conscients), la généralité des concepts utilisés est la cause. En effet, le souci d'objectivité et d'impartialité scientifique nous a obligés à n'utiliser que les mots clés cités par les auteurs. Bien que voulu, ce dernier est devenu un obstacle.

La répartition des codes en « *super familles* » fait apparaître en plus des codes, les citations qui sont attachées à chaque groupe conceptuel. La différence de taille entre citations et codes est logique ; 30,6% des codes sont attachés à la famille « *intentions stratégiques* », contre 31.63% des citations attachées à la même famille, soit un écart positif de 1,03%. De même, 14.1% des codes sont attachés à la famille « *environnement* », contre 13.61% des citations attachées à la même famille, soit un écart négatif de 1,03%. Le classement des variables issues de troisième niveau d'analyse se présente comme suit :

<i>Variables explicatives selon le 3 niveau d'analyse.</i>	<i>Classement</i>
Intentions Stratégiques	1
Environnement	2
Ressources	3
Tactique	4
Ajustement Stratégique	5
Concurrence	6
Organisation de la firme	7
Types de stratégie	8

Arriver à ce niveau d'analyse nous nous rendons compte que la définition consensuelle de la stratégie n'existe pas et ne pourra pas exister. La définition consensuelle de la stratégie est une utopie. Toutefois, celle partagée est possible.

Au quatrième niveau d'analyse nous avons rencontré un problème avec la variable « tactique ». Là où certains auteurs assimilent la tactique à la stratégie, d'autres notamment les stratèges l'assimilent à l'outil que les techniciens utilisent pour mettre en œuvre la stratégie.

D'après Clausewitz (1955, p. 216) « une différence tout à fait essentielle entre la tactique et la stratégie ... la tactique peut faire un usage successif des forces, tandis que la stratégie ne peut en faire qu'un usage simultané car l'intervention d'une troupe relativement fraîche est un facteur décisif au combat alors qu'une armée battue ne peut être victorieuse le lendemain grâce à une forte réserve ». Il affirme aussi que « d'une part, le succès stratégique est la préparation favorable de la victoire tactique.... D'autre part, le succès stratégique consiste à savoir se servir de la victoire acquise » Clausewitz (1955, p. 406). La tactique intervient donc aussi bien dans la conception de la stratégie que dans son implantation.

D'après Lewal (1875, pp. 32-33), la différence entre tactique et stratégie réside dans le fait que la première s'oriente vers la réalisation d'un but immédiat donné « la tactique militaire constitue donc l'ensemble des dispositions aptes à régler l'emploi des hommes, des moyens et des milieux dans un but immédiat donné » Lewal (1980, p. 18) alors que la seconde se dirige vers la réalisation d'un but non immédiat, « la tactique ne diffère de la stratégie que par le but. Ses moyens d'action sont semblables. Son but n'est pas le même. Dans la stratégie, il n'est jamais immédiat ; dans la tactique, il l'est toujours ».

Tandis que Grouard (1895, p. 18), préconise que la différence entre la stratégie et la tactique réside dans le choix de point d'attaque. « Les premières (les considérations tactiques) conduisent

à attaquer le point le plus facile à enlever, les autres (les considérations stratégique), celui dont la possession aura les plus grandes conséquences ». De ce tour d’horizons nous concluons que la tactique est une ressource rare qu’utilise l’entreprise pour atteindre des buts immédiats. En conséquence, la variable explicative « tactique » intégrera la super famille « ressources » et celle « concurrence » fera désormais partie de la super famille « environnement ».

Le passage au cinquième niveau d’analyse se concrétise par la création de « super super famille ». Les 8 « super familles » sont ainsi regroupés 4 « super super familles » et « super familles ».

<i>Variables explicatives « super super famille »</i>	<i>Taille (codes)</i>	<i>Fréquence relative</i>	<i>%</i>	<i>Taille (citations)</i>	<i>Fréquence relative</i>	<i>%</i>
Intentions stratégiques	52	0,31	31	93	0,32	32
Environnement	37	0,22	22	65	0,22	22
Organisation de la firme	17	0,1	10	21	0,07	7
Ressources	36	0,21	21	70	0,24	24
Ajustement stratégique	28	0,16	16	45	0,15	15
<i>Total</i>	<i>170</i>	<i>1</i>	<i>100</i>	<i>294</i>	<i>1</i>	<i>100</i>

Les variables clefs de la stratégie sont donc ; intentions stratégiques, environnement, ressources ajustements stratégiques et l’organisation de la firme. Le classement de ces dernières selon l’ordre décroissant d’importance se présente comme suit :

<i>Variables explicatives selon le second niveau d’analyse.</i>	<i>classement</i>
<i>Intentions stratégiques</i>	<i>1</i>
<i>Environnement</i>	<i>2</i>
<i>Ressources</i>	<i>3</i>
<i>Ajustement stratégique</i>	<i>4</i>
<i>Organisation de la firme</i>	<i>5</i>

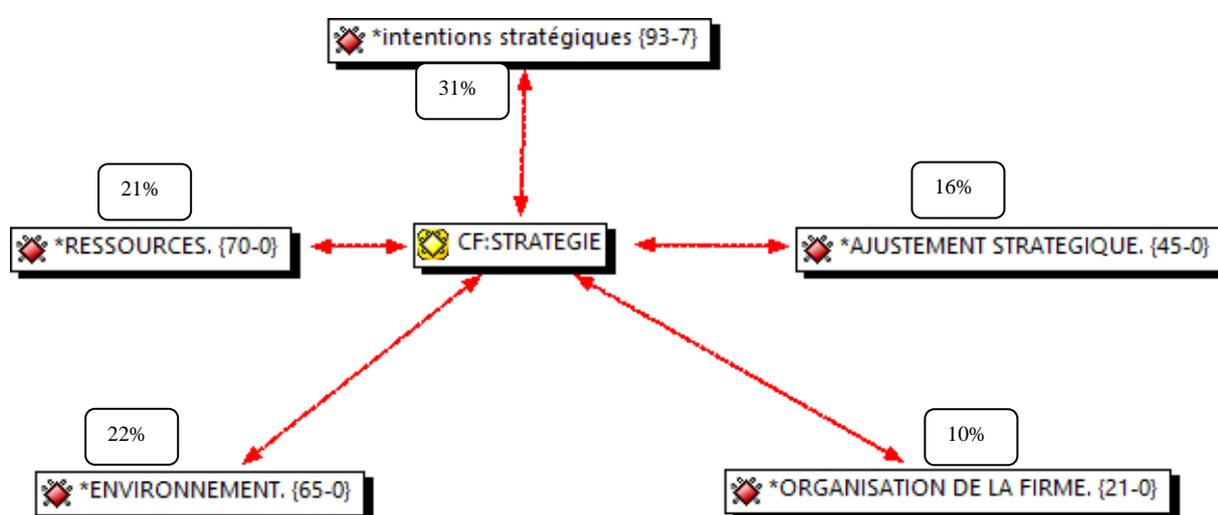
Pour conclure nous disons que ; *la stratégie est l’ensemble des manœuvres stratégiques (tactique) qui permet de choisir les actions les plus appropriées pour atteindre les objectifs prédéfinis par rapport au contexte et moyens dont dispose la firme et qui anticipe le processus d’ajustement stratégique* . Bien qu’il s’agisse d’une nouvelle définition de la stratégie, nous ne la

considérons pas ainsi. Nous n'avons pas amplifié la complexité sémantique par l'ajout d'une nouvelle définition de la stratégie. Nous supposons que la stratégie se compose de deux catégories des variables ;

Le noyau de la stratégie ; (1) l'environnement, (2) les intentions stratégiques et (3) les ressources.

Le support de la stratégie ; (1) l'ajustement stratégique et (2) l'organisation de la firme

Figure 1 : image partagée de la stratégie



Source : † † Code Family Manager [HU : analyses]Atlas.ti

En fait, il suffit d'avoir une définition dans la littérature qui combine les cinq dimensions clés de la stratégie, pour que notre idée soit acceptée. Notre recherche était infructueuse, puisque la plupart des définitions mettent l'accent sur l'un des axes mais pas les cinq à la fois. Dans son article paru en 2012 dans « *Strategic Management Journal* » (Guerras-Martin & Ronda -Pupo, 2012, p. 165), identifient six groupes des définitions axé chacun sur un élément clé ; (1) l'environnement, (2) l'avantage compétitif, (3) processus de prise de décision, (4) technique rationnelle, (5) processus d'adaptation de la firme à son environnement, (6) caractère éclectique. Dans cette étude nous avons identifié cinq variables groupes conceptuels des définitions à savoir ; (1) les intentions stratégiques, (2) l'environnement, (3) les ressources, (4) ajustement stratégique et (5) organisation de la firme. Une variable sur six apparait dans les deux études à savoir ; l'environnement. Nous expliquons cette divergence par la méthodologie de recherche employée dans chacune de deux études.

Smida (1992), affirme que, la stratégie d'entreprise peut être considérée comme la conception des actions (pensée stratégique) et leur mise en œuvre (implémentation de la stratégie) qui consistent à assurer la survie et le développement de l'entreprise en articulant trois pôles ; (1) objectifs, (2) ressources et (3) environnement. Appelé encore le modèle SMOCS (Stratégie de Moyen, Objectifs, Contraintes Scénarisés) Smida (2007) conçu pour étudier les différentes combinaisons d'avenirs Smida(2006). Le modèle SMOCS permet de déterminer à travers les tactiques les stratégies futures les plus appropriés pour atteindre les objectifs de la direction, à mieux utiliser les ressources et à faire face aux contraintes de l'environnement.

Bien que non envisagé, l'analyse bibliométrique de concept stratégie sur la période allant de 1947 jusqu'à 2012 a permis de valider le modèle d'analyse stratégique SMOCS Smida (2007). Vue sous cet angle la stratégie est donc l'adjonction des trois dimensions stratégiques clés à savoir ; l'environnement, les ressources et les objectifs de l'équipe de directions. Nous avons utilisé ces résultats pour faire d'autres travaux tels que l'étude des changements stratégiques et l'étude des dysfonctionnements stratégiques.

Bibliographie

(s.d.).

Ahlstrand, B., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1988). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York in the United States of America: The Free Press.

Anderson, T., Garrison, D., Archer, W., & Rourke, L. (2001). Methodological issues in the content analysis of computer conference transcripts. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 12(1), 8–22.

Andrews. (1971). *the concept of corporate strategy*. DOW JONES-IRWIN, INC.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addition-Wesley Publishing Company.

Bégarie, H. C. (2006). *Traité de Stratégie* (éd. 5e). Paris: ECONOMICA.

Boudou, M. (2006, Aout 7). Contribution aux méthodes de classification non supervisée via des approches prétopologiques et d'agrégation d'opinions. *Thèse de doctorat. Université de Claude Bernard Lyon I*.

Bracker, J. (1980, AVRIL). The Historical Development of the. Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), pp. 219-224.

Budd, R., Thorp, R., & Donohew, L. (1967). *Content analysis of communications*. London: The Collier-McMillan Limited.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, M.I.T. Press,.

Clausewitz, C. (1955). *De la Guerre*. Traduit de l'allemand par Denise Naville. Editions Minuit. Paris.

Chi, M. (1997). Quantifying qualitative analysis of verbal data: A practical guide. *The Journal of the Learning Sciences*, 6(3), 271-315.

Darwin, C. (1936). *the origin of species*. New York: Modern Library .

Drucker, P. (1954). The practice of management. *Harper & Brothers*. New York.

Evred, R. (1983, juin). So what is Strategy? *Long Range Planning*, 16(3), pp. 57-72.

France, H. (1992). Computer conferencing and content analysis. Dans A. Kaye, & N. A. F: (Éd.), *Collaborative Learning Through Computer Conferencing: The Najaden Papers* (éd. 1e, Vol. 90, pp. 117-136). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008, Mars). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Review*, 10(1), 1-23.
- Général, L. (1875). *Etudes de la guerre. Tactique de mobilisation. Tactique de combat*. Paris: Paris librairie militaire Dumaine.
- Général, L. (1980). *Stratégie, tactique et politique*. Paris: Edition G. Charpentier.
- Grant, R. (1988). *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS*. CAPDM Limited, Edinburgh, Scotland: Captured, authored, published, delivered and managed in XML.
- Grouard, A. (1895). *Stratégie. Objet, enseignement, éléments*. Paris: Librairie militaire de L. Baudoin.
- Guerras-Martin, L., & Ronda -Pupo, G. (2012, 08 16). DYNAMICS OF THE EVOLUTION OF THE CONCEPT STRATEGY 1962-2008: A CO-WORD ANALYSIS. *Strategic Management Journal*, 33(2), pp. 162-188.
- Hambrick, D., Chen, M.-J., & Nag, R. (2007, Septembre). WHAT IS STRATEGIC MANAGEMENT, REALLY? INDUCTIVE DERIVATION OF A CONSENSUS DEFINITION OF THE FIELD. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing.
- Johnson, G. (1992). Managing Strategic Change; Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, 25(1), 28-36.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980, décembre 1). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Miner, J., & Steiner, G. (1977, 08 01). *Management policy and strategy: text, Reading and cases* (éd. Macmillan/McGraw-Hill School Division). New York: Macmillan.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 30(1), p. 21.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 30(1), p. 21.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York in the United States of America: The Free Press.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Editions du Seuil.

- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M.-J. (2007, Septembre). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- Nerur, S., Rasheed, A., & Natarajan, V. (2008, Mars 01). THE INTELLECTUAL STRUCTURE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT FIELD: AN AUTHOR CO-CITATION ANALYSIS. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Neumann, V., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
- Nisbet, R. (1970). evolutionalism: A Critical Analysis. Dans J. Mckinney, & E. Tiryakian, *In theoretical sociology: perspectives and developments* (éd. 1e, pp. 167-204). New York: Meredith: Appleton-Century-Crofts, Educational Division.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies For Change: logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management (Ballinger Series on Innovation and Organizational Change)*. Ballinger Publishing Company.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004, October). CHANGES IN THE INTELLECTUAL STRUCTURE OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH: A BIBLIOMETRIC STUDY OF THE STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Romanelli, E., & Tushman, M. (1994, octobre 1). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Ronda-Pupo, G., & Guerras-Martín, L. (2010, Janvier 25). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85(3), 821-848.
- Smida, A. (1992). *Prospective des métamorphoses du système technique et management des*. Thèse de doctorat d'Etat ès sciences de gestion, Université de.
- Smida, A. (2006). *Croisements de quelques fondements théoriques de la stratégie et de la prospective. A la recherche d'une cohérence entre les futurs, les moyens et l'environnement de l'entreprise*. Hammamet -Tunisie: 5eme Colloque International de l'Association Tunisienne.

- Smida, A. (2007). *SMOCS, Un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes*. Hammamet- Tunisie: 6eme Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion.
- Smida, A. (s.d.). *Croisements de quelques fondements théoriques de la stratégie et de la prospective. A la recherche d'une cohérence entre les futurs, les moyens et l'environnement de l'entreprise*.
- Tsoukas, H. (1991, Juillet). The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science. *Academy of Management Review*, 16(3), 566-585.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *RECHERCHES QUALITATIVES, hors série(3)*, 265.