

*Le seul parti raisonnable dans un siècle ridicule,
c'est de rire de tout.
(Voltaire à d'Alembert, 21 mai 1760)*

Payer pour souffrir

DOSSIER La stratégie a-t-elle un avenir ?

& Le secret dans les organisations

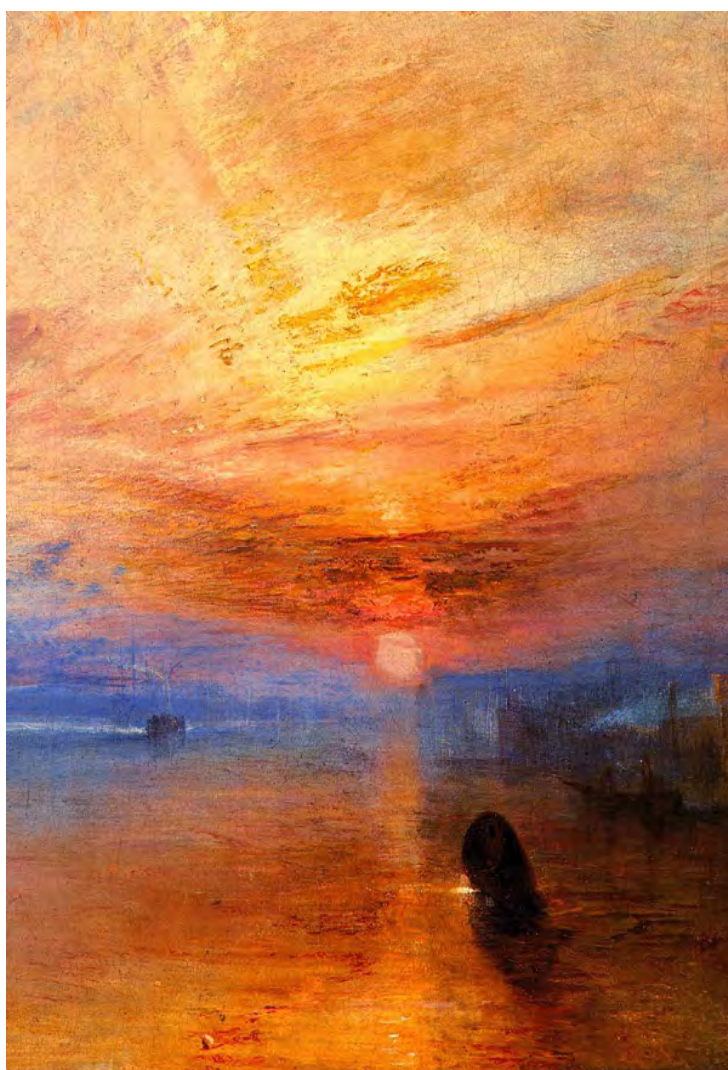


Illustration de couverture :
Le dernier voyage du Téméraire (détail), William Turner, (1838)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez
Rédaction : Michèle Breton
Conseillère éditoriale : Éléonore Mandel
Relectrices : Laure Amar, Magali Ayache, Elodie Gigout, Eleonore Mandel,
Sandra Renou, & Marie-Pierre-Vaslet
<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek
Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret

7

**Pourquoi les cadres paient-ils
pour souffrir le dimanche ?**
Bernard Cova

LA STRATÉGIE A-T-ELLE UN AVENIR ?

19

Présentation du dossier

21

**Le management stratégique en France :
facteurs de déclin et de renouveau**
Frédéric Le Roy

31

**Enquête sur la disparition de la
théorisation en stratégie**
Philippe Baumard

51

**Le management stratégique est mort,
vive le management stratégique !**
Philippe Monin

63

**Management stratégique : fragmentation
et renouveau ?**
Rodolphe Durand

67

**Quelles recommandations stratégiques
pour la stratégie ?**
Frédéric Fréry

73

**Et si on avait une stratégie pour la
recherche française en stratégie ?**
Stéphanie Dameron

79

La vie secrète des organisations
À propos de *Secrecy at Work*
de Jana Costas et Christopher Grey
Hervé Laroche & Véronique Steyer

89

**Diffusion des travaux de recherche : la
révolution « The Conversation »**
Didier Pourquery

93

**Retour sur le capitalisme, son histoire et
sa nature**
À propos de *Capitalism, A Short History*
de Jürgen Kocka
Hervé Dumez

105

**Le concept d'imprinting. Implications en
théorie des organisations**
Sandra Renou

CHRONIQUES LYONNAISES

113

Introduction

115

Irénée

119

Louer Louise, lyonnaise

Dans une nouvelle rubrique geek, Cécile Chamaret et Geoffrey Leuridan établissent un pont utile entre Word et Zotero, facilitant ainsi la composition des bibliographies.

Le congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) se tient cette année à Lyon. Frédéric Le Roy a saisi cette occasion pour poser la question de l'avenir de la stratégie comme champ de recherche, ainsi que celle des conditions institutionnelles de ce futur. Philippe Baumard, Stéphanie Dameron, Rodolphe Durand, Frédéric Fréry et Philippe Monin lui répondent.

Bernard Cova s'interroge sur l'offre payante de moments de douleur aux cadres d'entreprises et son succès.

Hervé Laroche et Véronique Steyer commentent un livre sur le secret dans les organisations.

Lors d'un séminaire SFM, Didier Pourquery a présenté le site The Conversation qui jouit d'un écho grandissant auprès des chercheurs.

La notion d'imprinting, empruntée à la biologie et utilisée en théorie des organisations, est discutée par Sandra Renou.

Jürgen Kocka a écrit un petit ouvrage sur l'histoire du capitalisme. Il en est rendu compte.

Notre reporter photographique à Lyon est Emmanuelle Ravinet que nous remercions, ainsi que Marie-Rachel Jacob.

Pour le reste, appliquons-nous à faire progresser la raison, en ce siècle qui commence à bien des égards dans le ridicule.

La rubrique du chercheur geek

De Word à Zotero en un tournemain

Dans une rubrique précédente (Chamaret, 2012), il était question de Zotero, un outil de gestion des références bibliographiques. En plus d'être gratuit, cet outil vous permet de centraliser vos références bibliographiques mais également de les intégrer dans vos documents Word. La longue et pénible étape de création d'une bibliographie en est ainsi largement facilitée. Mais qu'en est-il de la procédure inverse ? À savoir, intégrer dans Zotero une bibliographie générée à partir de l'outil « Références » de Word, sans avoir à taper manuellement chaque référence ?



La réponse à cette question a été donnée par Karsten Jahn, docteur en communication et consultant en informatique. L'idée développée par Karsten Jahn est d'une élégante simplicité : les données nécessaires à la saisie d'une référence sont déjà présentes dans Word et il suffit de formater ces données afin que Zotero puisse les lire. Comment ? En utilisant une feuille de style de bibliographie de Word créée par ses soins afin de formater les données et pouvoir les importer. Le principe général étant expliqué, place à la pratique.

Petite recette de cuisine geek

Remontons nos manches et entamons cette petite recette de cuisine *geek*. Pour réaliser cette recette, il nous faut :

- La feuille de style créée par Karsten Jahn : <http://www.k-jahn.de/stuff/bibtex.xsl>
- Le Substitutor : un logiciel de substitution des caractères incompatibles avec le format de Zotero, créé également par Karsten Jahn : <http://www.k-jahn.de/stuff/substitute.html>

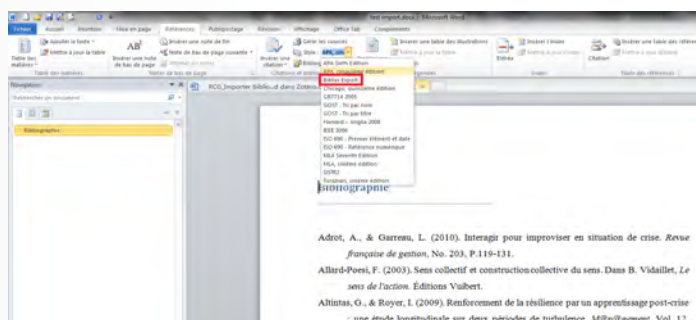
Préparation

- Étape 1 – Copier la feuille de style dans le répertoire

C:\Program Files\Microsoft Office\Office14\Bibliography\Style

Le dossier Bibliography n'existe pas tant que vous n'avez pas créé votre première source de bibliographie dans Word.

- Étape 2 – Ouvrir le fichier Word contenant la bibliographie et modifier le style de bibliographie en utilisant le style « Bibtex Export ».
- Étape 3 – Copier la bibliographie du fichier Word nouvellement présentée dans le « Substitutor » (champ de texte du haut) et cliquer sur le bouton « substitute characters ».
- Étape 4 – Copier la bibliographie modifiée (fenêtre de texte du bas) dans un fichier texte. Dans notre exemple nous l'avons nommé « test import.txt ».



The Substitutor

This little tool substitutes characters that do not go in line with the Latex specification and replaces them by the proper codification. Just enter the text into the upper text box and push the button. The text will then be displayed in the text box underneath.

Correctness or completeness of any kind is not guaranteed. Note that only characters are substituted, any form of formatting is not taken care of. To make the characters visible, which are substituted in the current version, click [here](#).

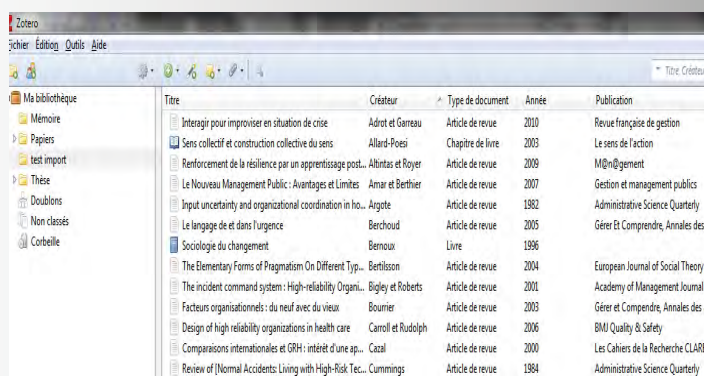
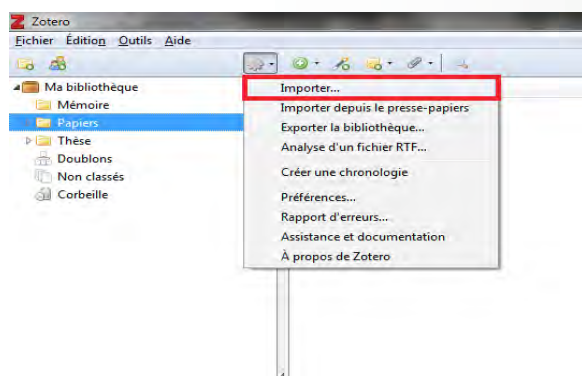
```
@inbook{Roux03,
author = {Roux-Dufort, Christophe },
title = {La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle},
booktitle = {Le sens de l'action},
year = {2003},
publisher = {Éditions Vuibert},
editor = {Vidaillet, Bénédicte }
}
@article{Ort90,
author = {Orton, J. Douglas and Weick, Karl E.},
title = {Loosely Coupled Systems : A reconceptualization },
journal = {Academy of Management Review},
year = {1990},
```

Substitute Characters

```
@inbook{Roux03,
author = {Roux-Dufort, Christophe },
title = {La construction d'une th\''(e)orie de la fiabilit\''(e)
organisationnelle},
booktitle = {Le sens de l'action},
year = {2003},
publisher = {Éditions Vuibert},
editor = {Vidaillet, B\''(e)n\''(e)dicte }
}
@article{Ort90,
author = {Orton, J. Douglas and Weick, Karl E.},
title = { Loosely Coupled Systems : A reconceptualization },
journal = {Academy of Management Review},
```

Version 1.0 - Created by Karsten Jahn, 2012.

- Étape 5 – Renommer le fichier « test import.txt » en « test import.bib » afin de pouvoir l’intégrer dans Zotero.
- Étape 6 – Importer le fichier dans Zotero : un nouveau dossier portant le nom du fichier a été créé avec à l’intérieur l’ensemble des références.



Bon appétit bien sûr !

Références

Chamaret Cécile (2012) “Gérer ses références bibliographiques”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 3, p. 2.

*** Pour aller plus loin ***

- Site Web de Karsten Jahn – <http://studies.k-jahn.de>

Geoffrey Leuridan
IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221

Cécile Chamaret
Université Paris Sorbonne Abu Dhabi



*pêcheurs en mer,
William Turner (1796)*

Pourquoi les cadres paient-ils pour souffrir le dimanche ?

Bernard Cova
Kedge Business School Marseille

« C'est bizarre, mais c'est dans ce genre de course que tu es le plus vivant. Il y a tellement d'énergie sur le fil de départ. Tu laisses l'esprit compétitif de côté pour vivre une expérience de groupe. Et quand tu franchis le fil d'arrivée, c'est magique. Et c'est plus que physique, c'est aussi psychologique. Il faut notamment passer sous des fils barbelés et électriques... ça prend du guts en maudit ! » selon le journaliste-blogueur canadien Dominic Arpin qui raconte son expérience Tough Mudder dans le *Huffington Post Québec* (extrait de "Tough Mudder : l'épreuve ultime", 6 février 2014).

Tough Mudder est une course à obstacles d'une distance d'environ quinze kilomètres avec un parcours inspiré de celui de l'entraînement des forces spéciales britanniques. Elle se décrit elle-même comme la course la plus difficile au monde avec un total de vingt-cinq obstacles. Cette course met non seulement l'endurance à rude épreuve, mais aussi la force du mental et la résistance à la douleur : il faut, au cours des trois heures de course, plonger dans un bain de glace, escalader des murs de quatre mètres de haut, traverser un cours d'eau à l'aide d'une corde suspendue dans les airs, ramper dans des tunnels remplis de boue ou d'eau, transporter des troncs et même échapper à des décharges électriques dont certaines font jusqu'à 10 000 volts ! Le tout pour plus de 100 euros d'inscription. Et ça marche ! Créée en 2011, Tough Mudder compte aujourd'hui plus de trois millions de participants – des « *mudders* » – de par le monde. Quelques sportifs endurcis, mais surtout des cadres et des employés passant de longues journées face à leurs ordinateurs dans des bureaux climatisés. Son cœur de cible : les auditeurs financiers qui, de plus, jonglent toute la journée avec les colonnes et les lignes de leurs tableurs Excel.

Alors que notre société fait une consommation outrancière d'antidouleurs qui dominent le classement des ventes de médicaments – le paracétamol tient la première position avec plus de 500 millions de boîtes vendues, suivi d'autres antalgiques tels qu'ibuprofène, codéine et tramadol –, les individus appartenant aux classes relativement aisées paient pour souffrir ! Pour essayer de comprendre ce paradoxe, nous avons conduit pendant trois ans une ethnographie de la course Tough Mudder (Scott *et al.*, 2017). Un membre de l'équipe de chercheurs a observé et participé à trois Tough Mudders (en Australie, Écosse et États-Unis). Vingt-six longs entretiens avec des participants ont été réalisés et un suivi netnographique (Kozinets, 2015) des sites de partage des expériences des participants a été réalisé sur vingt-quatre mois.

Tout au long de ce travail ethnographique, nous avons cherché à comprendre ce qu'apportait de spécial Tough Mudder par rapport à toutes les offres d'expériences

extrêmes déjà existantes. Comment s'explique un succès si rapide et si important ? Pour ce faire, nous proposons d'abord de faire un point sur les expériences que peuvent se procurer nos contemporains et ce qu'elles leur apportent avant de synthétiser notre compréhension ethnographique du phénomène Tough Mudder et d'en mettre en lumière l'apport spécifique.

S'échapper dans une contre-structure

Les individus occidentaux peuvent vivre des expériences très variées, allant d'assister à un opéra à grimper un sommet enneigé en passant par descendre une rivière en *rafting* ou assister à un lever de soleil dans le désert (Tumbat & Belk, 2011). Le point commun de toutes ces expériences est d'être accessibles par le marché, c'est-à-dire en payant soit la place, soit les équipements, soit le guide, soit l'accès, etc. Ce sont des expériences de consommation. La consommation n'est pas juste une débauche de produits et de services comme on se la représente souvent. Elle est surtout un moyen majeur pour échapper au quotidien de l'individu occidental et aux affres d'un monde ultra-civilisé. Moins que de chercher à échapper à la consommation, l'individu d'aujourd'hui s'échappe par la consommation et les expériences qui lui sont associées.

Nombre de nos contemporains veulent, en effet, échapper à leur réalité quotidienne hyper-structurée pour plonger dans un monde alternatif paré de toutes les vertus. Cette obsession romantique d'un ailleurs liminaire tараude depuis deux siècles les esprits occidentaux et ne cesse de grandir. Stress au travail, surstimulation, isolement, ennui, etc. : nombreux sont les signes donnant à penser que notre quotidien est devenu difficile. Plus le quotidien est perçu comme difficile, plus l'envie de s'échapper croît. Mais peut-on vraiment échapper à notre monde civilisé ? Peut-on échapper à *Big Brother* (Orwell, 1949) à l'heure d'Internet et des *big data* ? C'est ce qu'essaient certains en participant à des expériences extraordinaires.

L'envie de s'échapper trouve sa source dans le fait de vivre des expériences peu satisfaisantes, sinon frustrantes, dans sa vie quotidienne. Celles-ci renvoient autant à l'ensemble de la vie moderne et urbaine que l'on cherche à fuir qu'à des points précis associés à cette vie comme la routine, les contraintes sociales, les responsabilités, le travail ou encore la marchandisation. La notion d'aliénation est souvent utilisée pour évoquer la condition à laquelle nos contemporains cherchent à échapper, une condition liée à la rationalisation de la vie sous l'emprise du capitalisme. Dans de telles situations d'aliénation, deux voies s'ouvrent aux individus : 1. changer le monde, c'est-à-dire agir sur la situation vécue pour l'améliorer ; 2. s'échapper du monde de manière éphémère ou définitive. « S'échapper » renvoie ainsi autant aux défauts du monde que l'on cherche à quitter qu'aux qualités supposées de l'ailleurs que l'on idéalise. Ces échappées dans des espace-temps différents sont autant de tentatives de résistance au monde quotidien (Cohen & Taylor, 1976). Cela peut se réaliser dans la nature et les grands espaces, dans des espaces commerciaux spectaculaires, dans des festivals, dans des rassemblements néo-tribaux et dans des activités de loisir extrême.

Un des cas les plus emblématiques de ces échappées est donné par le festival néo-tribal Burning Man dans le désert du Nevada aux États-Unis (Kozinets, 2002), prolongement actuel d'une approche de la vie héritée des hippies, une zone autonome temporaire (TAZ) où hommes et femmes peuvent découvrir et tester des façons de vivre en groupe difficiles à mettre en place ailleurs. Le festival se déroule dans le site naturel du désert du Black Rock, un ancien lac préhistorique asséché dit la

playa. Au milieu de nulle part, à la fin août, des milliers de tentes, caravanes et autres habitacles sont alignés en demi-cercle sur plusieurs centaines de mètres. Près de 70 000 personnes déguisées (des « *burners* ») dansent et font la fête autour de sculptures géantes. Festival libertaire, chacun y a le droit d'être la personne qu'il est ou veut être sans risquer de se faire juger par les autres. Ainsi, il n'est pas rare de croiser des gens nus, déguisés ou travestis. Des personnes viennent se retrouver ou se déconnecter. D'autres viennent faire la fête. Des hippies côtoient des banquiers. En somme, un autre monde où les conventions sociales sont totalement revisitées au profit du bonheur et du laisser-aller. Tout y est gratuit pendant une semaine moyennant un conséquent droit d'entrée. L'argent et les échanges monétaires n'ont pas cours durant le festival. Chacun doit apporter de quoi s'auto-suffire et surtout de quoi donner aux autres. Cela peut être un don de sandwiches, d'apéro, d'ecstasy, de cours de yoga ou de soi, voire de décibels, quand un camion-sono prolonge la fête à côté d'un campement. Burning Man donne à vivre des expériences opposées à celles de la vie normale mais il n'y a pas d'ambition politique derrière ; c'est une alternative temporaire qui n'a pas vocation à devenir la règle. Certains pourront dire que cette description de Burning Man rappelle fortement le Club Med du début et des années Trigano. Les mêmes ressorts y étaient à l'œuvre et notamment l'absence d'échanges marchands : pas d'argent, mais des boules de couleur (le fameux « collier bar »). Cependant, Burning Man, qui se voulait une parenthèse hors du temps, a été aujourd'hui rattrapé par la société dont il voulait s'affranchir. La présence de personnalités comme Paris Hilton, Cara Delevingne, Scott Eastwood et Katy Perry, a peut-être contribué à cette évolution qui affaiblit la capacité d'évasion qu'il est censé procurer. À tel point que durant l'édition 2016, des *burners* purs et durs ont vandalisé les installations de ces personnalités. Dans tous les cas, cette parenthèse n'échappe pas à la consommation car pour participer à Burning Man il faut payer environ 300 euros de frais d'inscription et y ajouter des dépenses importantes pour le voyage dans le Nevada et le nécessaire à l'installation sur place.

Pour théoriser le rôle de ces échappées dans des expériences extraordinaires, les chercheurs en sociologie de la consommation (Kozinets, 2002 ; Tumbat & Belk, 2011) ont réutilisé l'opposition conceptuelle entre structure et contre-structure introduite par l'anthropologue Victor Turner (1990). Partant de l'observation et de l'analyse de certains rituels de femmes accomplis chez les Ndembu d'Afrique centrale dans les cas de troubles de la fécondité, Turner reprend la notion de rites de passage d'un état ou d'un statut à un autre avec les trois phases que Van Gennep (1909) a rendu classiques (séparation, marge ou « *limen* », agrégation). Dans la phase liminaire, les individus échappent à toutes les classifications et à tous les signes propres à la structure sociale tels que la position hiérarchique, la propriété, le vêtement, etc. Dans l'action rituelle, le moment de la liminalité est celui où les acteurs sont provisoirement tenus à l'écart de la structure sociale.

Les attributs de la liminalité ou des personnes en situation liminaire [...] sont nécessairement ambigus. [...] Les entités liminaires ne sont ni ici ni là, elles sont dans l'entre-deux. [...] Ainsi, la liminalité est-elle fréquemment assimilée à la mort, au fait d'être dans les entrailles, à l'invisibilité, à l'obscurité, à la bisexualité, aux vastes étendues désertiques et à une éclipse du soleil ou de la lune. (Turner, 1990, p. 96)

Pour Turner, le rite a un rôle négateur de la structure, un rôle contre-structurel. Or la fonction de ce rôle est de se référer par-delà les structures à la « *communitas* », ce que tous ont en commun au-delà des différences structurelles et sans quoi toute vie

sociale tombe dans la pure machinerie. Dans la contre-structure communautaire, les interactions sociales sont émotionnelles et étendues (et non rationnelles et limitées) ; les différences entre individus sont atténuées (et non accentuées) ; l'intérêt collectif passe avant les intérêts particuliers (et non l'inverse) ; les individus agissent comme un groupe (et non comme une somme d'individus isolés). Et c'est bien ce que disent vivre les individus qui vivent des expériences extraordinaires grâce à la consommation. Pendant le moment du saut en parachute, ils ne font qu'un avec les autres, ils se sentent en communion avec les autres durant un concert de rock, ils vibrent à l'unisson durant une rencontre sportive, etc. Ils baignent dans l'ambiance communautaire et dans le plaisir de la contre-structure.

Le but de toutes ces échappées est donc l'inversion du quotidien, le temps du passage de l'expérience ordinaire à l'expérience extraordinaire. Cependant, ces échappées ne sont souvent que des illusions comme le montre l'exemple de Burning Man. Big Brother n'est pas loin et la dimension contre-structurelle de ces expériences ne tient pas dans la durée. De plus, on ne trouve pas forcément dans de telles expériences la déconnection totale avec le quotidien. Au contraire, les téléphones portables, les messages Internet et autres nous empêchent aujourd'hui de couper le lien avec notre condition quotidienne, que l'on se trouve au sommet de l'Everest ou au fin fond de la Patagonie.

Encore plus : Tough Mudder

La course Tough Mudder, au même titre que ses concurrentes les plus connues comme Spartan et Warrior Dash, apporte-t-elle quelque chose de plus que toutes les expériences précitées ? C'est une activité de loisir extrême couplée, pour les urbains, à une échappée dans la nature et les grands espaces. Il y a aussi la boue qui joue un rôle régressif. Se vautrer dans la boue combine la nostalgie de la petite enfance avec pour certains, les fameuses glissades dans la boue du festival hippie de Woodstock. Au-delà de ces éléments de contexte, notre ethnographie conduit à trois grands niveaux d'interprétation de Tough Mudder :

- c'est un défi qui maintient ainsi le lien avec le quotidien structurel des individus et sa dimension compétitive ;
- c'est de la camaraderie typique d'un univers contre-structurel ;
- c'est de la blancheur que nous définirons plus tard et qui place Tough Mudder au-delà d'une simple contre-structure.

Tough Mudder est d'abord un défi que les individus veulent surmonter. Ce défi n'est pas typiquement masculin puisque les femmes représentent environ 30 % des participants. Pour se préparer à ce défi, il faut s'entraîner en salle de sport et en extérieur. Par exemple, Karyn, jeune maman, a poursuivi son entraînement habituel, dont une course de 5 km à 12 km trois fois par semaine, ainsi qu'un entraînement postnatal deux fois par semaine ; elle s'est rendue à son aire de jeux de quartier pour s'entraîner aux barres de suspension. « *Je ne pouvais pas faire deux tractions à la fin de mon entraînement. J'étais donc nerveuse avant la course* », admet-elle. Comme Karyn, nombre de participants ne sont pas de grands sportifs, et pour certains ne sont pas sportifs du tout. Le défi est donc important et la préparation nécessaire. Une fois préparés, les individus cherchent « à repousser » leurs limites et à se prouver à eux-mêmes qu'ils sont capables de faire cela. Nombre d'entre eux filment leurs exploits avec une caméra GoPro pour s'assurer ensuite – et assurer aux autres – qu'ils ont bien relevé le défi.

L'exploit n'a pas été facile, mais ç'a été assurément l'une des expériences les plus gratifiantes de ma vie. (John)

Ça a été une expérience extraordinaire de vaincre la boue et de passer ces obstacles ensemble. Je suis peut-être courbatue, mais certainement pas abattue. (Marie)

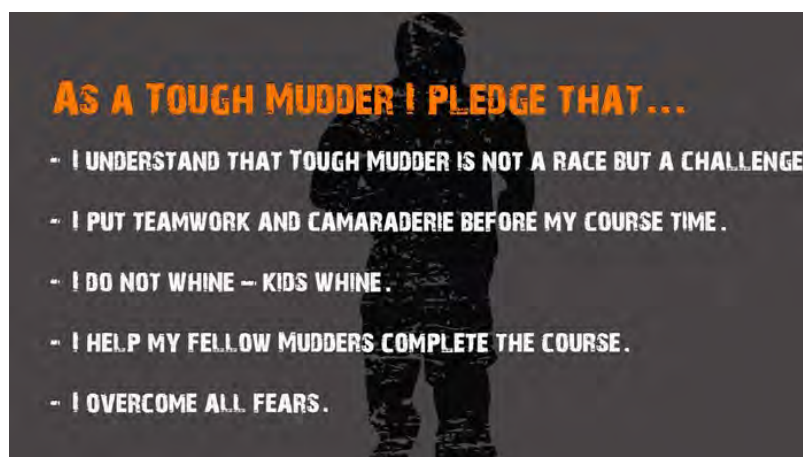
Pourtant, un certain nombre de *mudders* finissent la course en piteux état et ressentent encore des douleurs longtemps après le jour de la course, mais comme l'écrit Julie « *No pain, no gain* ».

On se dirige droit vers les douches collectives pour enlever toute la boue et mettre nos affaires propres, on a l'impression de peser dix kilos de plus avec toute cette boue. On met nos pastilles effervescentes de magnésium dans les bouteilles d'eau pour éviter les courbatures et on rentre à la maison. J'ai malheureusement un mal d'oreille, dû au saut de 4 m dans l'eau, qui va me conduire chez le médecin le lundi matin et surtout des bleus et de monstrueuses courbatures aux bras, mais comme on dit « *No pain, no gain* ». (Julie)

Pour Nathalie qui a réalisé son *Mudder* par une température de 5° C en mai, le plongeon glacé a été son deuxième obstacle et elle en a frissonné pendant des heures. « *J'aurais apprécié s'il n'avait pas fait si froid* », se rappelle Nathalie, qui dit cependant ne rien regretter.

Tough Mudder c'est surtout un exercice de camaraderie et en ce sens cette course est contre-structurelle. Les participants y trouvent le sentiment de partage et de confiance réciproque qu'ils disent ne pas ressentir au quotidien (sic !). « *On ne peut réaliser Tough Mudder en solitaire* », annonce en effet le site Internet officiel. L'épreuve se fait en équipes, au sein desquelles les participants doivent s'entraider. Chaque participant doit d'ailleurs jurer formellement avant le départ (image 1) : « *J'aide les membres de mon groupe à finir la course et je place l'esprit d'équipe et la camaraderie au-dessus de mon temps de course* » (extrait du serment des Tough Mudders)

Image 1 :
Le serment Tough Mudder



Notre ethnographie met clairement en avant l'importance de l'entraide entre participants dans la réussite d'une telle expérience :

Vous ne faites que penser à votre équipe et au fait que vous courez avec eux et que vous allez vous entraider pour survivre. (Matthew)

L'équipe vous maintient impliqué. On se pose toujours la question si tout le monde est encore là. On se donne la main, on s'entraide pour passer les obstacles et si quelqu'un est plus lent, on l'attend. (Bridgid)

Pendant quatre heures, on est aidé par des inconnus et ça donne un sentiment d'altruisme à la course. Avoir ces inconnus qui te poussent et te disent « c'est bon, tu vas y arriver » ou juste qui t'aident à franchir un obstacle, c'est fort. (Simon)

Cette entraide permet de souder les membres de chaque équipe à la vie à la mort, un peu, toutes proportions gardées, comme ce qui a soudé les Résistants durant la Deuxième Guerre mondiale.

Nous n'abandonnons jamais. Nous avons surmonté nos peurs. Nous nous sommes fait confiance les uns les autres et nous nous sommes aidés mutuellement. Et nous avons terminé en formant une équipe. Ça a été une expérience formidable et inoubliable ! (Marty)

Il n'y a pas une seule personne dans notre équipe qui ne se soit portée à l'aide de quelqu'un à un moment ou à un autre. Pour moi, c'est ça qui reste : nous voir lutter à une étape et vaincre à la suivante. (Mike)

Le sentiment de camaraderie déborde du cadre des seuls participants et implique aussi la centaine de volontaires mobilisés pour encadrer la course.

Je suis arrivé par un matin froid dans ce coin perdu du Wisconsin et j'ai reçu mon paquetage de volontaire Tough Mudder. J'ai rejoint la position qui m'a été assignée au point d'eau. J'étais là avec deux autres hommes et nous étions tous trois excités à l'idée d'aider les participants durant toute la course. Quand les premiers sont arrivés, j'ai pu voir combien ils étaient couverts de boue. Je donnais de l'eau et j'étais remercié par de grandes accolades « boueuses ». Une dame m'a littéralement couvert de boue. C'était extrêmement froid comme première sensation, mais ensuite j'ai apprécié. Des milliers de gens se sont arrêtés pour prendre de l'eau chez nous et nous les avons encouragés avec des « plus qu'un *mile* à courir » ou « la bière est proche ». Ce que les participants appréciaient. C'était une journée fantastique ; j'ai aidé beaucoup d'amis mais surtout des milliers d'inconnus, qui en étaient à leur première, deuxième ou même neuvième course Tough Mudder. (Marc)

C'est donc un monde « merveilleux » où tout le monde s'entraide et se remercie que propose Tough Mudder à nos contemporains. Et, en cela, il apporte déjà beaucoup mais ce n'est pas assez pour expliquer son succès. D'autres expériences apportent le même sentiment communautaire et la même communion des corps même si la boue intensifie le côté tactile de cette communion. L'explication du succès de Tough Mudder est liée à l'évolution du monde du travail. Notre ethnographie dévoile que beaucoup des participants vivent un quotidien au travail fait de tensions, de faux-semblants et d'ennui. Et surtout, ils passent le plus clair de leurs journées sans sentir leurs corps.

Mon travail est très sédentaire et c'est bon de me sentir secouée, de remettre tout en ligne et de réaliser ce qui compte vraiment. C'est vraiment différent du travail de bureau. (Lisa)

Je travaille dans une banque d'affaires, le cul assis sur un fauteuil toute la sainte journée. Tough Mudder me permet, juste pour une journée, d'utiliser mon corps pour ce à quoi il est destiné. (Marcus)

Avec ce genre de course, les personnes laissent leurs corps reprendre le dessus tout en lui infligeant des douleurs inhabituelles qui annihilent toute forme de pensée comme en témoignent les extraits suivants.

Cet obstacle (Electroshock Therapy – voir image 2) était extrêmement difficile, mais vu que j'avais laissé tomber le premier, je me suis dit celui-ci, je dois m'y coller et c'était une grande peur que j'ai surmontée. Des fils électriques chargés avec un parcours de bottes de paille qu'il faut franchir. Je me suis pris trois bons coups de jus dont le premier qui m'a achevé directement au sol. (Bec)

Cela assomme, à tel point que je suis tombée et ceux à qui je m'accrochais aussi. Je ne me souviens pas que mon visage ait touché la boue. Je sais que j'ai perdu connaissance parce que, lorsque j'ai fini la course, j'avais de la boue sur le visage. (Karyn)

Ça a fait comme un choc dans ma tête et je me suis évanoui immédiatement. C'était incontrôlable. Ça m'a sonné directement. Ça peut paraître bizarre et c'est difficile à raconter à quelqu'un qui ne l'a pas vécu. (Arthur)

Image 2 :
Electroshock Therapy
(Crédit : Rebecca Scott)



La douleur que ressentent les participants durant ces épreuves ébranle leurs corps et leurs esprits et provoque une échappée de soi-même. Cette échappée concerne des individus placés dans des situations professionnelles (cadres, responsables, infirmières, etc.) qui font peser sur eux une pression quotidienne sur leurs résultats et par là-même sur leur reconnaissance.

Tough Mudder m'a permis de me réinitialiser comme un ordinateur. On éteint tout, on oublie tout et on fait un *reset*. (Dominique)

L'échappée vers un ailleurs, une anti-structure parallèle avec un fort sentiment de camaraderie (ici la communauté des *mudders*), telle que conceptualisée précédemment, n'est pas forcément suffisante pour ces individus surchargés de préoccupations quotidiennes. Il leur en faut plus pour « tout oublier ». Ce plus est apporté par ces épisodes d'oubli de soi, de disparition à soi-même, et surtout d'oubli de l'impératif d'être soi. Il ne s'agit pas d'un changement ou d'une transformation, mais plutôt d'une disparition éphémère à soi-même.

S'échapper autrement : la blancheur

Le succès rapide de Tough Mudder peut être interprété de différentes façons. On peut y voir un système bien connu de soupape de sécurité mis en place et promu par le système même qui pousse les individus à échapper à l'impératif d'être soi. Ils ne peuvent échapper au système et à Big Brother, qu'ils essaient de fuir dans un ailleurs qui n'est en fait pas différent à la longue ou qu'ils tentent de faire disparaître dans l'oubli de soi qui ne dure pas. Comme il n'y a plus d'ailleurs, il n'y a plus d'oubli possible. Pire, on peut percevoir dans ces échappées dans l'oubli de soi une profonde ambiguïté : en même temps qu'ils s'oublient à eux-mêmes, ces individus construisent leur *curriculum vitae* au travers de leurs performances de résistance à la douleur

(Costas & Kärreman, 2016). Leur oubli d'être soi participe à la construction de leur soi ! En ce sens, ces courses se présentent comme une étape supplémentaire de la « bigbrothérisation » de notre monde.

On peut *a contrario* trouver dans les oublis de soi-même vécus par les *Mudders* matière à un nouveau type d'échappée dans le sens formulé par Dimitri Papadopoulos, Niamh Stephenson et Vassilis Tsianos (2008) dans leur essai *Escape Routes*. Ces échappées à soi-même ne sont pas des mouvements grandioses mais des actes imperceptibles pour les autres. Personne ne peut savoir vraiment quand un individu échappe à lui-même. Seul lui le peut. C'est la magie de ce type d'échappée. Ces nouvelles manières de se déprendre de soi ouvrent sur ce que David Le Breton (2015) appelle la « blancheur », un état d'absence à soi plus ou moins prononcé, le fait de prendre congé de soi sous une forme ou sous une autre à cause de la difficulté ou la pénibilité d'être soi. La blancheur, c'est l'effacement face à l'obligation de s'individualiser, un degré *a minima* de la conscience, un « laisser-tomber » pour échapper à ce qui est devenu trop encombrant. Condition première d'existence au monde, le corps est partie prenante dans la blancheur. Il dégénère sous différentes formes comme on le voit dans la course Tough Mudder : souillé de boue, balloté, gelé, électrisé.

Cet état de blancheur touche hommes ou femmes ordinaires arrivant au bout de leurs ressources pour continuer à assumer leur personnage. La contrainte de répondre sans cesse à des responsabilités, qu'elles soient familiales ou professionnelles, pèse de plus en plus. Il faut être performant, réussir, s'exposer sur les réseaux sociaux. Depuis les vingt dernières années, les arrêts de travail en raison de maladies psychiques augmentent dans des proportions effrayantes, tout comme la consommation de produits psycho-pharmaceutiques permettant la préservation de la capacité de travail (Ehrenberg, 2008). Dépression et *burn-out* sont désormais perçus comme des maladies de société. Les conditions des travailleurs sur-stimulés génèrent l'espèce des *dead men working* (Cederström & Fleming, 2012), des morts-vivants qui travaillent, incapables de vivre vraiment et attendant une fin qui pourtant ne vient pas.

Le capitalisme actuel a ceci de particulier que son influence s'étend bien au-delà du bureau. Le fordisme laissait encore les week-ends et le temps libre relativement intacts. Leur rôle était de soutenir indirectement le monde du travail. Aujourd'hui, en revanche, le capital cherche à exploiter notre socialité même, dans toutes les sphères de la vie. À partir du moment où nous nous transformons tous en capital humain, on ne peut plus se contenter de dire que nous avons ou que nous effectuons un job. Nous sommes le job. Y compris lorsque la journée de travail paraît finie. (Cederström & Fleming, 2012, p. 132)

Les entreprises ne se contentent ainsi plus de tirer profit du travail matériel des individus, elles recherchent leur investissement dans un travail immatériel riche de communication, des relations, ou encore des réactions émotionnelles faisant ainsi disparaître la frontière entre vie en entreprise et vie privée. À l'autre extrême, mais toujours en maintenant la métaphore d'un sujet traumatisé et catatonique, certains individus deviennent des « zombies professionnels » au sens où ils ont un travail mais s'ennuient profondément, à mourir ! Ils répètent « je m'ennuie au travail », « je glande au travail », « je m'ennuie à mort ». C'est le phénomène du *bore-out*, le fait d'être à bout, par manque de travail, de motivation ou de défis professionnels (Costas & Kärreman, 2016).

Certains phénomènes sociétaux en croissance comme le « *binge drinking* » ou cuite et le « *binge eating* » ou orgie alimentaire sont là pour renforcer cette idée de quête de

blancheur. Des millions d'individus boivent ou mangent de manière excessive, non seulement pour l'ivresse, mais surtout pour ne plus se sentir être là ; même chose pour la consommation de drogues. Comme l'on dit au Royaume-Uni, l'alcool est « *the quickest way out of Manchester* » (le moyen le plus rapide de s'évader de Manchester). Tough Mudder n'est qu'une version valorisable et valorisée dans la société de cette quête de blancheur.

Le marketing de la douleur

Les conditions de vie dans nos sociétés occidentales ont changé fortement depuis la parution de l'ouvrage *1984* de Georges Orwell (1949). Il y a quelques décennies encore, en effet, on essayait par le voyage d'échapper à la civilisation et à son processus de « bigbrothérisation ». L'échappée à soi-même par l'alcool ou la drogue était alors considérée essentiellement du domaine de la pathologie. Le travail de construction identitaire des individus restait encore à la hauteur de leurs compétences. Maintenant, les individus sont dans la nécessité constante de montrer qu'ils sont à la hauteur d'impératifs multiples et de plus en plus mesurables. Trop souvent, cette tâche dépasse leurs compétences et conduit à la dépression et au *burn out*. Cette situation est ressentie par des adultes qui se découvrent épuisés, dépressifs, ou excédés par une surcharge d'activité, par des jeunes dont le sens de l'existence est fragilisé, par des personnes âgées qui ne parviennent plus à se maintenir dans leur soi, par des individus qui, en quête d'un ailleurs, souhaitent se réinventer ou simplement se mettre entre parenthèses. Dans tous les cas, ils ont la volonté de relâcher la pression. Chacun aspire à un moment de suspension et à se défaire des contraintes de l'identité (Le Breton, 2015). L'échappée à soi-même est ainsi devenue un trait notable de nos sociétés et un besoin à satisfaire par le *marketing*.

La redécouverte de la douleur avec tout ce qu'elle a d'archaïque et d'anachronique dans une société surconsommatrice de médicaments est à mettre en lien avec l'envie d'échapper à soi-même. Dans une société qui depuis soixante-dix ans, intervalle unique dans l'histoire occidentale (Serres, 2012), n'a pas connu de guerre, nombre d'individus ont perdu le rapport qui liait leurs ancêtres à la douleur, à la violence et à la famine. Pour ces générations qui ont moins souffert, statistiquement parlant, que les précédentes, la douleur infligée devient un vecteur d'échappée. Dans une approche voisinant clairement avec le masochisme, nos contemporains recherchent la douleur qui va provoquer à la fois la « blancheur » et un sentiment personnel de régénération. Ressentir une vive douleur, c'est entreprendre un court voyage invisible par lequel un individu peut se libérer des contraintes identitaires qui pèsent sur lui. Un phénomène que Chuck Palahniuk avait anticipé dans son roman *Fight Club* (1999) quand il décrit comment un trentenaire célibataire, expert en assurances, désillusionné par



Angleterre, Richmond-Hill à l'anniversaire du Prince Régent

la vie, cherche une façon de s'évader de son existence monotone et la trouve, après une bagarre « vivifiante », en fondant un cercle d'hommes axé autour de combats ultra-violents se déroulant dans les sous-sols d'un bar.

Les cadres recherchent volontairement la douleur. S'infliger une douleur qui conduit à la blancheur est une conduite délibérée de plus en plus répandue, non seulement dans les courses à obstacles type Tough Mudder, mais aussi dans des pratiques comme le MMA (*Mixed Martial Arts*) et autres sports de combat, les *trails* ou courses à pied dans la nature, type la Diagonale des Fous à la Réunion, ou même les programmes d'entraînement musculaire de forte intensité comme le *CrossFit*. Et cette douleur est le plus souvent à replacer dans un cadre de consommation compte tenu des sommes déboursées pour réaliser ces échappées à soi-même. S'infliger une douleur se fait maintenant en consommant une expérience pré-packagée et mise en marché. Faire un Tough Mudder coûte plus de 100 euros d'inscription, sans compter les dépenses de préparation dans des salles de sport spécialisées et les frais de voyage. Une somme que nombre de travailleurs manuels ne sont pas prêts à déboursier pour ressentir une souffrance qu'ils vivent parfois au quotidien. Même chose pour les individus vivant sur des théâtres de guerre. Douleur et blancheur, sont des vecteurs d'échappée pour une partie seulement de la population mondiale et dessinent ainsi de nouveaux modes de consommation existentielle en Occident.

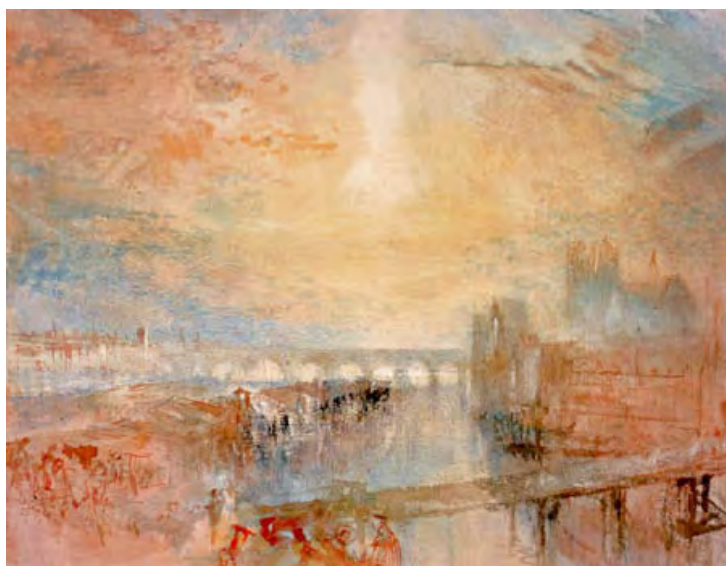
Ce que notre ethnographie de Tough Mudder (Scott *et al.*, 2017) permet de réaliser, c'est le rôle salvateur de la consommation d'expériences douloureuses dans le contexte d'obligation existentielle actuelle. Elle montre à la fois le rôle primordial de la consommation dans la construction identitaire et son rôle non moins important de pourvoyeur d'expériences permettant d'échapper à l'impératif existentiel qui pèse sur chacun de nous. Elle met aussi en avant la manière dont le *marketing* va chercher toujours plus loin des gisements d'authenticité inexploités, comme la douleur dans le cas de Tough Mudder, pour répondre aux évolutions de nos sociétés capitalistes post-orwelliennes ■

Références

- Cederström Carl & Fleming Peter (2012) *Dead Man Working*, New Alresford, John Hunt Publishing Ltd.
- Cohen Stanley & Taylor Laurie (1976) *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life*, London, Allen Lane.
- Costas Jana & Kärreman Dan (2016) "The Bored Self in Knowledge Work", *Human Relations*, vol. 69, n° 1, pp. 61-83.
- Ehrenberg Alain (2008) *La fatigue d'être soi : dépression et société*, Paris, Odile Jacob.
- Kozinets Robert V. (2002) "Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n° 1, pp. 20-38.
- Kozinets Robert V. (2015) *Netnography. Redefined*, London, Sage.
- Le Breton David (2015) *Disparaître de soi. Une tentation contemporaine*, Paris, Éditions Métailié.
- Orwell George (1950/1949) *1984*, Paris, Gallimard. [trad. française de (1949) *1984*, New York, Harcourt, Brace and Company].
- Palahniuk Chuck (2002/1996) *Fight Club: a Novel*, New York, WW Norton & Company. [trad. française de (1996) *Fight Club*, Paris, Gallimard].
- Papadopoulos Dimitri, Stephenson Niamh & Tsianos Vassilis (2008) *Escape Routes. Control and Subversion in the Twenty-First Century*, London, Pluto Press.
- Scott Rebecca, Cayla Julien & Cova Bernard (2017) "Selling Pain to the Saturated Self", *Journal of Consumer Research*, vol. 44, n° 1, DOI: 10.1093/jcr/ucw071

- Serres Michel (2012) *Petite poucette*, Paris, Éditions le Pommier.
- Tumbat Gülnur & Belk Russell W. (2011) “Marketplace Tensions in Extraordinary Experiences”, *Journal of Consumer Research*, vol. 38, n° 1, pp. 42-61.
- Turner Victor W. (1990) *Le phénomène rituel. Structure et contre-structure*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Van Gennep Arnold (1909) *Les rites de passage*, Paris, Nourry.

Dossier : La stratégie a-t-elle un avenir ?



Vue de Lyon, William Turner (1828)

Jamais, nous explique-t-on, le niveau d'incertitude dans lequel intervient l'action n'a été aussi élevé. La concurrence n'est plus féroce, ainsi qu'on la décrivait hier, mais désormais hyper. Jamais donc, il n'a été plus important de comprendre ce qu'est la stratégie et de savoir comment les stratégies pratiques doivent

être élaborées. Pourtant, la stratégie comme domaine de recherche semble en crise, sans doute particulièrement en France.

À l'occasion du congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) qui va se tenir à Lyon très prochainement, Frédéric Le Roy, professeur à l'université de Montpellier, a décidé de lancer le débat. Philippe Baumard (CNAM), Stéphanie Dameron (Université Paris Dauphine), Rodolphe Durand (HEC-Paris), Frédéric Fréry (ESCP-Europe) et Philippe Monin (emlyon business school) lui répondent dans ce dossier ■



*Place Bellecour, vue de Fourvière, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet*

Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau

Frédéric Le Roy
Université de Montpellier

Annoncer le déclin du *management* stratégique en France peut sembler paradoxal au moment où cette discipline semble bien établie au sein des Sciences de Gestion. La discipline dispose d'une association scientifique prospère, l'AIMS, d'une revue bien classée, *M@n@gement*, d'un corps d'enseignants-chercheurs important et d'une reconnaissance comme option au concours de l'agrégation des Universités en Sciences de Gestion. Pour autant un certain nombre de tendances fortes peuvent amener à penser que le déclin est en marche et que des actions fortes sont nécessaires pour relancer la discipline. Pour comprendre cette évolution il est nécessaire (1) de se replonger dans les origines de la discipline, (2) de comprendre les conditions de son émergence puis (3) de son développement en France, avant (4) d'évoquer les facteurs de déclin, (5) la nécessité d'un renouveau et (6) les actions à mener.

Une discipline sans contenu à sa naissance

Le premier cours de *Business Policy* est créé à Harvard en 1912 (Bower, 2008). Ce cours a été instauré au sein du MBA de Harvard dans l'objectif de préparer les managers américains à leur futur poste de CEO. Ces cadres avaient une formation initiale spécialisée dans une fonction et avaient tendance à ne prendre leurs décisions qu'à travers les grilles de lecture de cette fonction. Il a donc semblé nécessaire de les former à une approche plus globale, embrassant l'ensemble des problèmes auxquels une entreprise est confrontée.

Pour autant, la création de ce cours de *Business Policy* ne signifie pas réellement l'émergence d'une discipline. En effet, au début du XX^e siècle, il n'y a pas réellement de contenu pour alimenter un cours conséquent. Pour sortir de cette impasse, le responsable du cours, Arch Shaw, un homme d'affaires de Boston, adopte les méthodes pédagogiques en œuvre dans la *Harvard Law School*, qui reposent sur la casuistique. L'enseignement du droit aux États-Unis se fait essentiellement sous la forme de cas. Les étudiants qui doivent avant tout se former à la jurisprudence et à la plaidoirie travaillent sur des cas qu'ils plaident en cours devant leurs professeurs. Cette méthode est adoptée par Arch Shaw (Bower, 2008).

Le problème auquel Arch Shaw va être rapidement confronté est celui de la disponibilité des cas. Dans les écoles de droit, les cas correspondent à des procès dont il est possible de connaître le contenu. Ces cas ne préexistent pas dans les écoles de *management*, il faut donc les créer. Pour ce faire, il se tourne vers les dirigeants des

entreprises américaines, auxquels il demande de venir présenter leurs entreprises aux étudiants. Les étudiants doivent ensuite travailler sur les cas et présenter leurs analyses et préconisations devant un jury composé du dirigeant et du responsable du cours. Le réseau de Harvard et son prestige sont alors des facteurs qui incitent les dirigeants à jouer le jeu et à prendre du temps pour s'investir dans les cas. C'est ainsi que naît la tradition des cas de la Harvard Business School qui perdure encore aujourd'hui.

Un problème survient assez rapidement et de façon récurrente, celui de l'hétérogénéité des exposés. Les responsables de cours successifs se voient dans la nécessité de fournir une grille d'analyse aux étudiants leur permettant d'exposer leurs cas de façon comparable. Cette grille d'analyse distingue les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les menaces et opportunités de l'environnement. C'est ainsi que naît peu à peu le fameux modèle SWOT. Il est donc au départ une simple méthode pédagogique. Mais il ne va pas le rester bien longtemps. Une fois en poste de direction, les anciens étudiants du MBA Harvard utilisent ce modèle pour prendre effectivement leurs décisions de direction générale. Le modèle SWOT acquiert ainsi un statut d'outil à la prise de décision stratégique. C'est sous cette forme qu'il est popularisé.

Une discipline qui émerge avec un contenu

Jusqu'aux années 1960, les cours de *Business Policy* sont essentiellement composés d'études de cas. Le rôle des responsables de cours est de rédiger des cas et d'assurer l'animation pédagogique de la méthode des cas. Dans les années 1960, plusieurs éléments vont remettre en cause cette façon d'enseigner la *Business Policy*. Un de ces éléments est la parution du livre d'Igor Ansoff (1965) dont le titre *Corporate Strategy* va entrer en compétition avec le concept de *Business Policy*. L'ouvrage d'Ansoff donne un nouveau nom à la discipline, mais également un contenu. Un autre élément important est l'effort fait par les professeurs de *Business Policy* de Harvard pour formaliser la méthode SWOT et la diffuser (Learned *et al.*, 1965).

Le contenu des cours de *Business Policy* se trouve également être alimenté par de nouveaux acteurs : les cabinets de conseil en stratégie d'entreprise. Le premier et le plus emblématique est bien entendu le Boston Consulting Group, qui est créé par Bruce Henderson au milieu des années 1960 (Henderson, 1968). Les modèles et cadres d'analyse formalisés par Bruce Henderson puis ses associés approvisionnent en contenu les cours. La fameuse première matrice BCG (Henderson, 1970) est ainsi encore enseignée aujourd'hui, juste après le SWOT, dans tout bon cours de *management* stratégique. Le développement d'une offre de conseil en stratégie par des cabinets établis comme McKinsey ou ADL renforce ce contenu et crée les conditions de la véritable naissance d'une discipline académique.

Cette naissance a lieu dans les années 1970. Plusieurs jeunes docteurs américains comme Hofer, Hatten, Schendel, etc., s'entendent pour lancer le *management* stratégique comme nouvelle discipline académique (Hofer & Schendel, 1978). Avec d'autres pionniers, ils créent la Strategic Management Society (SMS), dont la première conférence a lieu à Londres en 1981 et la deuxième à Montréal l'année suivante. La diffusion du nouveau contenu du *management* stratégique se fait par l'intermédiaire du *Strategic Management Journal*, lancé en 1980, qui atteint assez rapidement une forte reconnaissance académique.

Les recherches naissantes dans le domaine bénéficient de la publication par Michael Porter de ses deux *best-sellers* (Porter, 1980 ; 1985). Jeune assistant à la Harvard Business School, M. Porter développe les concepts de *Competitive Strategy* (1980) et de *Competitive Advantage* (1985). Le contenu de ces deux ouvrages permet de refonder l'essentiel du cours de *Business Policy* en lui donnant de fortes bases conceptuelles. Il permet également d'alimenter la recherche. Porter devient ainsi, et de très loin, l'auteur le plus cité dans le domaine de la stratégie (Dery, 2001).

Au début des années 1980, le *management* stratégique est composé de tous les ingrédients qui vont assurer son succès. Il est lié à une fonction, celle de la Direction Générale, et le métier de consultant en stratégie est en plein essor. Il existe une association savante, la SMS, et un journal académique de référence, le *SMJ*. Un corps de professeurs s'est constitué et encadre des thèses dans le champ, ce qui se traduit par un accroissement significatif du nombre de docteurs. Ces derniers trouvent des positions dans les *Business Schools*, qui cherchent toutes à embaucher des enseignants capables de publier et d'enseigner dans le champ.



Amphithéâtre des 3 Gaules,
Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Le développement du *management* stratégique en France

Le *management* stratégique arrive en France par le biais de la création de cours dans les écoles de commerce dans les années 1970. Ces cours prennent le nom de cours de Politique Générale et apparaissent au sein des meilleures écoles comme l'ESSEC ou HEC, avant de se diffuser dans l'ensemble d'entre elles. Les chargés de cours sont majoritairement des cadres dirigeants en exercice ou des consultants, qui appliquent la méthode des cas de Harvard. L'Université reste encore peu concernée, à l'exception de l'Université Paris-Dauphine, qui crée le DEA 101 Politique Générale des Organisations en 1975.

C'est au cours des années 1980 que l'enseignement de la stratégie va se généraliser dans les Universités, notamment du fait du développement des MSG (Maîtrise des Sciences de Gestion). Le cours de *management* stratégique est donné généralement en quatrième année post-bac. Les étudiants doivent avoir intégré l'ensemble des « fondamentaux » des sciences de gestion avant d'avoir accès à ce cours.

Assez rapidement le besoin d'une association scientifique francophone consacrée au *management* stratégique se fait ressentir. Bien que la SMS soit américano-européenne, l'emploi exclusif de l'anglais pour traiter des problématiques perçues comme très anglo-saxonnes conduit, en 1991, à la création d'une association originellement essentiellement francophone, l'Association Internationale de Management Stratégique. Cette association ne se dote pas d'une revue mais d'une collection, « Perspectives en *management* stratégique », dont l'objectif est de diffuser les connaissances académiques créées par les chercheurs francophones.

Dès son origine, l'AIMS cultive une certaine singularité par rapport à la SMS. L'accent y est ainsi mis sur les processus stratégiques plutôt que sur le contenu des stratégies. La querelle entre le processus et le contenu a été très forte dans les années 1980 au sein de la SMS. Pour simplifier le débat, la question consiste à se demander si la recherche en *management* stratégique doit plutôt s'attacher à identifier, catégoriser, modéliser les choix stratégiques effectifs des entreprises, ou à comprendre la façon dont les décisions stratégiques sont prises. Après de vifs débats et le départ de certains membres comme Henry Mintzberg, la SMS choisit de s'orienter très clairement vers les contenus. Sans réel débat et, *de facto*, l'AIMS est plutôt centrée sur les processus de prise de décision.

De ce fait, les travaux de recherche menés au sein de l'AIMS sont assez différents de ceux menés au sein de la SMS. Ils se rapprochent beaucoup plus de ceux de la théorie des organisations présentés au sein de congrès comme EGOS. Cette spécialisation des recherches en *management* stratégique souffre bien entendu de nombreuses exceptions. Ainsi, les recherches menées sur le contenu des alliances stratégiques ont été publiées de façon récurrente dans le *SMJ* (Dussauge *et al.*, 2000). Pour autant, l'approche par les processus reste la dominante dans le domaine du *management* stratégique en France.

Dans le cadre de cette spécificité, le *management* stratégique a connu un fort développement dans les années 1990 et 2000. L'AIMS est alors une des plus grosses associations francophones en Sciences de Gestion en comptant plus de 300 membres. L'une des reconnaissances officielles qu'elle reçoit est le fait que le *management* stratégique devienne une épreuve du concours de l'agrégation des universités en sciences de gestion au cours des années 2000. Pour autant, de nombreux facteurs menacent aujourd'hui le *management* stratégique en France.

Les facteurs de déclin

La prise de conscience des menaces qui pèsent sur le *management* stratégique comme discipline a lieu au début des années 2010. Un facteur déclencheur de cette prise de conscience est l'absence du *management* stratégique dans la première liste des programmes de Master proposée par le Ministère. Une argumentation détaillée fournie par l'AIMS au Ministère permettra, entre autres facteurs, l'inscription du *management* stratégique dans la liste finale. Toutefois, le fait que le *management* stratégique ne soit pas dans la première liste est extrêmement révélateur de ses faiblesses.

La première et la principale est liée au fait que le *management* stratégique relève d'une fonction, la Direction Générale, qui n'est pas accessible *a priori* à des étudiants en formation initiale. Le *management* stratégique a été introduit dans des MBA ouverts à des cadres en exercice dont l'objectif était d'accéder à la Direction Générale. Or les grandes écoles de *management* et les Universités françaises forment majoritairement des étudiants en formation initiale, qui se destinent à des emplois dans des fonctions opérationnelles comme le contrôle de gestion ou le *marketing*. Il y a donc peu de formations au *management* stratégique débouchant directement sur des métiers. Les exceptions sont à trouver dans les premières écoles du classement, comme HEC ou l'ESCP, qui ont des formations centrées sur la stratégie dans l'objectif de former de futurs consultants, ou à Dauphine, où le master 101 s'attache également principalement à former des consultants.

En dehors de ces exceptions, la stratégie est une fonction support de Master formant à des métiers plus techniques. Il est ainsi courant d'avoir un cours de stratégie en première année de Master Contrôle de Gestion. Le *management* stratégique a de ce fait plus un statut « d'activités de soutien », dans un vocabulaire porterien, qu'un statut d'« activité principale ». Or, les tendances actuelles sont celles d'un recentrage sur les activités principales au détriment des activités de soutien. De façon très concrète, quand un directeur d'école ou un ministère décide de réduire les heures maquettes dans un diplôme de Master, ce sont les cours qui ne sont pas en lien direct avec la spécialité du Master qui sont touchés. Pour le *management* stratégique, cela se traduit, dans le meilleur des cas, par une réduction du nombre d'heures et, dans le pire, par une suppression du cours. La tendance actuelle étant à la recherche d'économies, de nombreuses heures de *management* stratégique sont sous la menace d'une disparition progressive des programmes.

Celle-ci s'accompagne généralement d'un transfert du contenu de l'enseignement dans des cours de spécialités du Master. Ainsi, dans un master de *marketing*, la disparition d'un cours de *management* stratégique s'accompagne de l'apparition ou du renforcement d'un chapitre consacré au *marketing* stratégique. Ce chapitre peut même devenir un cours entier. La différence tient dans le fait que ce n'est plus un spécialiste du *management* stratégique qui fait le cours, mais un spécialiste du *marketing*. Les heures de cours en *management* stratégique disparaissent donc peu à peu des programmes, alors que les heures de *marketing* augmentent. Ce qui justifie de ne pas recruter de nouveaux collègues dans le domaine du *management* stratégique, mais dans celui du *marketing* ! *De facto*, les recrutements sur des postes d'enseignant-chercheur avec un profil *management* stratégique se font de plus en plus rares dans les écoles et les universités, alors qu'ils restent importants dans les autres disciplines de gestion. Autrement dit, la base d'enseignants-chercheurs qui est constitutive d'une discipline s'amenuise dans le domaine du *management* stratégique, ou du moins n'est plus en développement. À terme, l'absence de recrutement dans le domaine du *management* stratégique menace l'existence même de la discipline en France.

La menace est renforcée par la réorientation des recrutements vers des domaines plus récents comme l'entrepreneuriat, l'innovation, la responsabilité sociale, etc. Le cas de l'entrepreneuriat est ainsi tout à fait édifiant. À l'origine, en France, l'entrepreneuriat s'est développé en fort lien avec l'AIMS. Les collègues appartenaient tout autant au domaine de la stratégie que de l'entrepreneuriat. La création de l'Académie de l'Entrepreneuriat s'est traduite par une scission entre les deux disciplines. L'entrepreneuriat a connu ces dix dernières années un fort développement de ses enseignements, tout autant du fait d'un besoin exprimé par les étudiants et les pouvoirs publics, que par la capacité des collègues à créer et à faire fonctionner des formations diplômantes. L'entrepreneuriat s'est progressivement transformé en « activité principale », avec ses formations spécialisées. Il a donc semblé juste et nécessaire de recruter des enseignants-chercheurs dans ce domaine... notamment en réorientant des postes jusque-là consacrés au *management* stratégique.

Une tendance similaire commence à se faire jour dans le domaine de l'innovation. Au niveau international, les recherches dans ce domaine constituent un champ à part entière, avec leurs congrès propres, ainsi que des revues spécifiques de haut niveau académique. Les étudiants tout autant que les pouvoirs publics sont très demandeurs de formation dans le domaine. Il va donc falloir des enseignants-chercheurs dans ce domaine. Or, la tendance n'est pas à la création de postes mais à leur redéploiement.

Dans ce contexte, il y a fort à parier que des redéploiements de poste se feront du *management* stratégique vers le *management* de l'innovation.

En résumé, la nature du *management* stratégique comme discipline consacrée à la Direction Générale a rendu difficile le développement de programmes de formation en stratégie, dans le cadre d'écoles ou d'universités composées essentiellement d'étudiants en formation initiale. Le *management* stratégique est donc plus une activité de soutien, qui voit les heures qui lui sont consacrées diminuer au fur et à mesure que les formations traditionnelles se recentrent sur leur spécialité professionnelle principale. Cette tendance est accentuée par le développement de formations opérant dans de nouveaux domaines comme l'entrepreneuriat ou l'innovation, qui attirent vers eux les postes anciennement dévolus au *management* stratégique. *De facto*, les heures de cours en *management* stratégique diminuent, ce qui justifie de ne pas recruter de nouveaux collègues dans le domaine. À terme, cela ne signifie ni plus ni moins que la disparition de la discipline.

La nécessité d'un renouveau

Si le *management* stratégique a encore une forte position institutionnelle en France, les tendances ne lui sont pas des plus favorables. Des questions dérangeantes méritent ainsi d'être posées. Par exemple, il est possible de se demander s'il faut encore former des doctorants en *management* stratégique. La raréfaction du nombre de postes conduit à considérer que ce n'est pas forcément souhaitable pour ceux qui souhaitent embrasser une carrière académique en France. Une réponse plus optimiste peut consister à considérer qu'il n'est plus possible de réaliser des thèses en *management* stratégique « pur ». Il faut alors s'orienter sur des sujets mixant le *management* stratégique avec des domaines qui recrutent comme l'entrepreneuriat ou l'innovation.



Place des Jacobins
(Festival de la rose), Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

Une question encore plus dérangeante consiste à se demander s'il est encore besoin de recherche en *management* stratégique, au sens de la recherche sur le contenu menée au sein de la SMS. Après tout le *management* stratégique est peut-être tout simplement dépassé dans les entreprises elles-mêmes. Ce qui compterait aujourd'hui, ce serait davantage la capacité à entreprendre de façon concrète, quitte à échouer, que la réflexion stratégique, finalement peu créatrice de valeur. À notre sens, raisonner de cette façon revient à creuser davantage le « vide stratégique », c'est-à-dire à augmenter l'incapacité à se projeter à long terme (Baumard, 2012). Cela ramène les décisions de l'entreprise à une suite d'actions de court-terme fondées sur l'intuition des décideurs, soit à un monde économique préstratégique.

La croyance en la valeur du *management* stratégique renvoie à la question d'une nécessité de la réflexion en France sur ce sujet. Si on partage l'idée que la création de connaissance sur le contenu de la stratégie est nécessaire, pour autant faut-il une recherche en France dans ce domaine ? Abandonner le champ du contenu à la recherche anglo-saxonne pour se spécialiser sur le processus peut ainsi apparaître pertinent. Cette tendance ne nous semble pas souhaitable pour plusieurs raisons. La

première raison est que l'ensemble des théories sur le contenu s'inscrit inévitablement dans des valeurs propres à chaque pays. Derrière tout outil de *management* il y a un certain nombre de valeurs dans lesquelles cet outil s'inscrit. Emprunter sans réflexion les connaissances construites dans le contexte anglo-saxon revient *de facto* à accepter de se conformer aux valeurs de ce monde.

La raison principale pour laquelle il ne faut pas abandonner le champ de la production de connaissances sur le contenu des stratégies est tout simplement liée à la nature même de l'enseignement dans le supérieur. Cet enseignement ne peut pas se concevoir comme une simple transmission de connaissances créées par d'autres. Par nature, même si ce principe comporte malheureusement beaucoup d'exceptions dans nos domaines, la transmission des connaissances se fait par celui qui les a créées, ou du moins celui qui a participé peu ou prou à leur création ! C'est ainsi que, à l'extrême, pour se former à la pensée de Keynes, il fallait ni plus ni moins que se déplacer pour assister à ses cours. De même, on se pressait aux cours de Bourdieu au Collège de France pour l'entendre enseigner ... du Bourdieu. En remontant plus loin dans le temps, on ne pouvait suivre l'enseignement de Pythagore qu'en entrant dans son école. Dans cette logique de l'enseignement du supérieur, des cours de bon niveau sur le contenu du *management* stratégique ne peuvent être réalisés que par des enseignants-chercheurs eux-mêmes impliqués dans la production de connaissances dans ce domaine.

Pour ces raisons, il semble nécessaire de relancer le *management* stratégique en France. Cette relance ne passe pas nécessairement par la production de connaissances en langue française. Produire, lire et échanger de la connaissance en langue française étaient les principales motivations à l'origine de la création de l'AIMS. Cet objectif doit rester important mais il semble tout aussi capital que les connaissances produites par les enseignants-chercheurs en France soient diffusées de la façon la plus large possible, ce qui passe nécessairement par la voie de la publication en langue anglaise. Une inflexion forte s'est ainsi opérée à l'AIMS qui accepte à présent les communications en langue anglaise. Il semble vraiment essentiel, dans le contexte actuel, que les connaissances créées en France rayonnent au-delà de la francophonie et contribuent pleinement à l'évolution de la pensée en *management* stratégique. L'accès aux meilleures revues est ainsi une des conditions au rayonnement d'une pensée issue de la France, mais pas nécessairement publiée en français. Le domaine des sciences dures est depuis longtemps rompu à ce genre d'exercice et on ne saurait imaginer un prix Nobel français en Chimie sur la base de publications en français !

Les actions à mener

L'axe principal des actions à mener nous paraît devoir consister à jouer sur les facteurs de déclin. Le principal réside dans le fait que le *management* stratégique a essentiellement un statut d'activité de soutien. Il apparaît absolument fondamental de relancer la formation au *management* stratégique comme activité principale. Cette relance peut passer par le domaine de prédilection du *management* stratégique, c'est-à-dire la formation des managers avec une expérience, *i.e.* la formation continue. Cette formation continue est en fort développement en France et il y a des opportunités importantes de développement de diplômes en *management* stratégique. Par exemple, des formations à l'intention des dirigeants de PME ou d'ETI sur les « stratégies de croissance » peuvent trouver un public. Les intitulés et les formats de ces formations sont encore à inventer mais le potentiel est incontestablement présent.

La relance de la formation en *management* stratégique nous semble devoir également passer par un effort envers la formation initiale. De nombreux étudiants en formation initiale sont intéressés par une formation en *management* stratégique. Un effort d'innovation et de promotion de nouvelles formations en *management* stratégique est nécessaire pour toucher ces étudiants. Bien entendu, il ne s'agit plus d'ouvrir des formations à la politique générale. En revanche, il peut s'agir, dans une stratégie « *push* » de tester le potentiel de formation comme un Master spécialisé dans les « stratégies digitales ».

Cet effort de relance de la formation sera d'autant plus puissant qu'il sera fait de façon collective. Ainsi, il nous semble nécessaire qu'il y ait une certaine coordination, voire une coopération franche, entre les responsables des formations actuelles et futures. Il s'agit de créer une offre nouvelle. Comme cela a été le cas dans de nombreuses industries, le fait d'avoir plusieurs offreurs qui coordonnent leurs actions, notamment pour créer des standards qui rassurent les consommateurs, est un facteur puissant de développement de la demande.

À cet effort sur la formation doit s'adjoindre un effort sur la recherche. Il semble ainsi capital que le cercle des responsables de Masters soit également un cercle de chercheurs s'inscrivant pleinement dans le domaine du *management* stratégique. La coordination de la recherche francophone gagnerait à être beaucoup plus étroite entre les collègues les plus engagés pour permettre tout autant de créer des idées nouvelles que de les faire rayonner. Un cercle des « stratégestes » proactif pourrait ainsi être créé.

Enfin, les liens avec les dirigeants, qui sont les principaux acteurs de la stratégie, mériteraient d'être beaucoup plus étroits. Il doit nécessairement exister des échanges entre les chercheurs en stratégie, les « stratégestes », et ceux qui « fabriquent » la stratégie, les « stratèges ». Ces échanges ne signifient pas la subordination ou l'absence d'esprit critique. En revanche, ils sont absolument nécessaires à la recherche et à l'enseignement en stratégie, pour s'assurer de leur pertinence. Plus que jamais un corps d'enseignants-chercheurs en *management* stratégique est nécessaire pour créer de la connaissance et diffuser cette connaissance auprès des dirigeants en exercice, tout autant qu'auprès des futurs dirigeants et de ceux qui les conseillent ■

Références

- Ansoff Igor (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw Hill.
- Baumard Philippe (2012) *Le vide stratégique*, Paris, CNRS Éditions.
- Bower Joseph L. (2008) "The Teaching of Strategy: From General Manager to Analyst and Back Again?", *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, n° 4, pp. 269-275.
- Déry Richard (2001) "La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie", in Martinet Alain Charles & Thiétart Raymond Alain [eds], *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, pp. 7-25.
- Dussauge Pierre, Garrette Bernard & Mitchell Will (2000) "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia" *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 99-126.
- Henderson Bruce D. (1968) "The Strategic Perspective", *Perspectives*, January.
- Henderson Bruce D. (1970) "The Product Portfolio", *Perspectives*, January.
- Henderson Bruce D. (1979) *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge (MA), Abt Books.
- Hofer Charles W. & Schendel Dan (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West Pub. Co. Book.

- Learned Edmund P., Christensen C. Roland, Andrews Kenneth R. & Guth William D. (1965), *Business Policy – Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- Porter Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Porter Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.



*Pente de la Croix-Rousse, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet*

Enquête sur la disparition de la théorisation en stratégie

Philippe Baumard

Conservatoire Nationale des Arts et Métiers

Cet article est organisé sous la forme d'une enquête criminelle¹. La disparition sur laquelle nous enquêtons est celle de la discipline de la stratégie, dont le déclin serait si prononcé que nous sommes déjà conviés à son deuil. Comme dans toute enquête, nous commencerons par interroger l'existence du déclin et de son incrimination. La théorisation de la stratégie n'a-t-elle juste pas fait une fugue ? L'avis de disparition est-il prématuré ? Pour retrouver notre théorisation fugueuse, nous essaierons dans un premier temps de marcher dans ses pas ; revenir où tout a commencé, aux aurores de son enfance. En interrogeant son contexte familial, notre espoir est de déjouer un possible déguisement. Se serait-elle cachée sous d'autres atours ? Est-elle simplement lasse d'être une chose importante, et se prélassait-elle dans une *strategy-as-practice* régénératrice ? Peut-être qu'en interrogeant l'opportunité et le mobile, nous finirons par trouver l'arme du crime, pour clore définitivement ce dossier.

1. L'auteur tient à remercier chaleureusement Jacques Rojot et William H. Starbuck pour leurs éclairages et conseils avisés au cours de cette enquête.

Éléments d'environnement – description du contexte

Notre suspect n'est peut-être pas mort, parce qu'il meurt tout le temps. À un tel point que le déclin théorique de la stratégie est devenu, en tant qu'objet d'étude, une signature de cette discipline. Existe-t-il d'autres disciplines en sciences sociales qui se soient tant penchées, avec tant de compassion, sur leur propre sort ? Prenons d'abord cet état de fait pour ce qu'il est : un objet narratif. Cette logique narrative est la pierre fondatrice de notre discipline : elle en constitue à la fois sa genèse et son moteur de reproduction. Une discipline est un ensemble de connaissances dont la société accepte la légitimité de son abstraction, c'est-à-dire que ses connaissances puissent être extraites des individus (désincarnées), transmises, reproduites, et faire ainsi l'objet d'un consensus social sur leur aptitude à expliquer de façon vraisemblable une partie du monde.

La « stratégie », en tant que discipline, naît d'une narration légitimant et justifiant le don de commandement d'une minorité sur une majorité. Elle est, à sa naissance dans la Chine antique du XXV^e siècle av. J.C., réifiée au sein d'un Grand Plan dont la finalité est d'asseoir un dessein organisationnel, d'expliquer, de légitimer et de justifier la nécessité d'une subordination immédiate et inconditionnelle à ce Plan. Rindova et Starbuck (1997) suggèrent que les premières théories de l'organisation sont avant tout des théories du contrôle. Elles mettent en relation un peuple devant s'attacher à conduire avec déférence de simples tâches, une autorité féodale porteuse d'un pouvoir

divin, et ce pouvoir lui-même, désincarné et de nature divine. Ces textes fondateurs, dont nous ne disposons que de fragments, naissent dans une période où la Chine est en proie à de nombreux conflits régionaux (2300-350 av. J.C.). Ils ne sont pas, comme pourrait l'être le code d'Hammurabi (1750 av. J.C.), un ensemble de lois régissant la vie quotidienne, les arpents de terre ou le partage du commerce. Le Grand Plan adresse aussi bien des questions morales, religieuses, politiques, organisationnelles ou astrologiques. Il offre aux gouvernants des provinces un système narratif complet justifiant le caractère inaliénable de leur fonction de représentants de l'autorité divine, tout en assurant la compréhension des tâches que chacun doit accomplir, et la cohésion dont ils doivent faire preuve dans la chaîne d'autorité qui les lie à ce pouvoir divin.

L'idée de déclin est au cœur de l'architecture de ces textes anciens. Echouer à se soumettre au Grand Plan n'est pas seulement un acte d'insubordination insultant les puissances astrales. Il constitue une rupture dans le système harmonique qui relie l'exécutant à son mandant, risquant de mettre en péril la paix sociale, et le dessein même de l'organisation collective.

L'objet-même de ce mécanisme narratif est d'opposer le déclin organisationnel, résultant de l'insubordination, à la supériorité d'une abstraction désincarnée, permettant de s'en protéger. Notre discipline, en tant que système narratif vassal du pouvoir, se construit donc bel et bien sur un narratif du déclin, qui lui sert de moteur créatif, de ligne de mire et de fondation.

Le terme « stratégie » est plus proche de nous. Il naît dans la Grèce antique, au ^v^e siècle avant J.C., avec l'invention d'une fonction d'incarnation stable de la conduite des affaires des provinces grecques. Cette fonction, conduite par le « *strategos* » réunit à la fois la tâche d'articulation entre un pouvoir divin et une obligation de subordination, comme dans la Chine antique, mais également le commandement opérationnel, militaire et économique de la province. Les *strategoï* sont issus soit du monde militaire, soit du monde civil. Entre 501 et 322 av. J.C., la Grèce compte 243 généraux assumant cette fonction, et près de 30 % de *strategoï* d'origine civile (Hamel, 1995). Ces stratèges sont élus, et renouvelés chaque année. Ce mécanisme d'élection annuelle a eu plusieurs conséquences sur la « stratégie » en tant que discipline.

Contrairement à la Chine antique, l'art et l'efficacité du commandement devaient être défendus lors d'une audition publique. Tout citoyen pouvait aspirer à devenir stratège, bien qu'un antécédent familial d'origine militaire, une affiliation à un pouvoir provincial, ait sans nul doute été une condition favorable. L'abstraction de principes généraux du bon commandement, que ce soit dans l'art de la guerre ou de celui de la gestion économique d'une province, entrait dans un mécanisme de *peer review* dont les conséquences pouvaient être dramatiques pour les *strategoï* défendant leur bilan. Le stratège en est rarement le théoricien. Il s'entoure de scribes, l'accompagnant dans ses campagnes, résidant auprès de lui, ou siégeant à Athènes. L'écriture en Grèce jouait un rôle pivot dans le système démocratique. L'unification d'un modèle d'alphabet ionien en 403 av. J.C. correspond à la chute des Trente Tyrans et au rétablissement de la démocratie. Dès lors, l'écriture fut perçue comme un mécanisme protégeant les institutions démocratiques. Elle ne faisait ni l'objet d'une mainmise centrale du pouvoir athénien, ni de celle d'une institution religieuse. Le scribe n'est pas un simple archiviste et le nombre de ses mandats est limité (Détienne, 1988, p. 71). Ainsi, la plupart des premiers énoncés stratégiques ne résistaient pas à l'épreuve des faits : la logique narrative et la logique

électorale faisaient route commune, mettant en avant les qualités exceptionnelles de commandement des stratèges. Il existe cependant dans la Grèce antique un mécanisme de création disciplinaire qui contribue à l'établissement de connaissances abstraites concernant l'art de commander, bien que celles-ci soient mémorialistes ou réduites à la description de stratagèmes ayant rencontré un succès particulier (Laederich, 2009).

Cette association d'un pouvoir d'écriture politique à un système narratif conditionnant sa pérennité eut une seconde conséquence. Il associa la stratégie à l'idée de performance, et tourna définitivement sa téléologie vers une logique de conquête. Les premières théorisations de la stratégie s'inscrivent dans une narration qui met face-à-face l'art du commandement et la pérennité de l'organisation collective. Ne parlons pas encore « d'agenda théorique » : les interrogations épistémiques y sont rares ; mais la téléologie qui associe la performance organisationnelle, humaine, économique ou militaire à un ensemble de règles et de principes d'organisation et de commandement y est bien présente. Et elle restera étonnamment stable pour les vingt siècles qui suivront.

Même si l'organisation est présente dans ces textes fondateurs, tant du point de vue du comportement organisationnel que du point de vue d'une forme de « théorisation », elle ne fait pas l'objet d'une réflexion théorique. Elle n'est pas un objet épistémique. D'héritage divin, ou imposée par la force, l'organisation sociale n'est pas séparable du pouvoir qui l'incarne. Il ne pouvait pas y avoir de théorie de l'organisation, car cela reviendrait à remettre directement en cause le fait qu'une organisation humaine puisse être produite par autre chose qu'un pouvoir divin, ou que par les humains qui se sont arrogés le privilège de l'incarner. Starbuck (2003) associe la prise en compte d'une dimension théorique organisationnelle avec l'avènement de la mécanisation qui, en quelque sorte, et grâce à la machine, réalise ce travail d'abstraction jusqu'alors impossible. Ce sont les organisations elles-mêmes, par leur imposition à la société au cours des XVIII^e et XIX^e siècles, qui enfantent l'idée qu'elles puissent être un objet de compréhension théorique. L'avènement de larges firmes multi-divisionnelles transforma si profondément les sociétés qu'elles en devinrent un objet d'étude, puis d'abstraction, et enfin de théorisation.

La Révolution française, à peu près concomitante à cet avènement industriel, a produit une œuvre administrative, certes plus doctrinaire que théorique (Goyard, 2006), qui illustre l'opposition d'une idée rationnelle de l'organisation à son imposition divine. La séparation des pouvoirs qu'elle opère impose l'idée qu'il existe un concept d'ordre social qui n'est pas une émanation innée d'ordre divin. La Révolution française démontre que la catégorie théorique organisationnelle est non seulement



*Statue de Joseph Marie Jacquard, place de la Croix-Rousse, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet*

légitime, mais surtout qu'un système social reposant sur une telle lecture est possible, défaisant, par les faits, l'idée d'un pouvoir « naturel » d'une divinité incarnée par des droits héréditaires. Le régicide met fin aux deux corps du roi de Kantorowicz (1957) : le corps symbolique, divin et institutionnel peut être remplacé par d'autres systèmes sociaux, dont la société débat, qu'elle invente et qu'elle théorise ; faisant du corps physique un cadavre comme un autre. Les systèmes sociaux deviennent une unité d'analyse en leurs noms propres, se soustrayant définitivement de leur enclave divine.

La théorie contemporaine de la stratégie d'entreprise n'est pas à proprement parler une discipline avant que les organisations fassent l'objet d'une telle théorisation. Dans les travaux précurseurs de Chester Barnard, la notion de stratégie reste attachée à la notion de propos collectif et de contrôle :

The necessity of having a purpose is axiomatic, implicit in the words "system", "coordination", "cooperation". It is something that is clearly evident in many observed systems of cooperation, although it is often not formulated in words, and sometimes cannot be so formulated. In such cases what is observed is the direction or effect of the activities, from which purpose may be inferred. [...] the control of the changeable strategic factors, that is, the exercise of control at the right time, right place, right amount, and right form so that purpose is properly redefined and accomplished. (Barnard, 1938, pp. 42-46 & 200-231)

On retrouve chez Barnard les composants premiers des premières formalisations de la stratégie au sein des *strategikon*, ou dans le Grand Plan, c'est-à-dire la nécessité d'assurer une cohésion comportementale collective pour atteindre un propos stratégique. Il associe cette nécessité d'ajustement dynamique continu à la survie de l'organisation (Barnard, 1938, p. 60), ce qui n'est pas non plus éloigné de l'idée que se font les Grecs de la fonction de *strategos* dans l'Antiquité. Les premiers enseignements d'Harvard en 1912 n'échappent pas à cette règle. Leur préoccupation est d'offrir à de futurs dirigeants les principes sains d'une politique générale efficace, à travers des exemples narratifs (les études de cas) détaillant, à l'instar du travail des scribes antiques, des histoires d'échecs ou de succès permettant d'en retirer des enseignements moraux et opérationnels.

On ne peut donc pas parler d'une discipline théorique de la stratégie d'entreprise, tant son élément essentiel, la réponse à la question « qu'est-ce qu'une organisation ? » est absente de son propos. La stratégie qui est enseignée dans les universités américaines durant la première moitié du XX^e siècle répond aux préoccupations de futurs dirigeants : comment un dirigeant peut inspirer la confiance et assurer la cohésion ; comment un dirigeant peut manipuler ou induire la collaboration efficiente de ses subordonnés ; comment peut s'établir une adaptation dynamique fondée sur un respect mutuel entre dirigeants et exécutants ; comment justifier l'autorité du dirigeant tout en s'assurant que les exécutants font leur travail. Elle est parfois d'inspiration militaire quand elle invoque l'unité de direction et l'adhésion à un but commun ; ce qui ne diffère pas fondamentalement des textes anciens chinois, grecs, indiens ou mésopotamiens (Starbuck, 2003).

Qualification du disparu – Données anthropométriques

Avant de poursuivre notre enquête, nous devons donc parler du disparu et attester de son existence. À partir de quel moment, et sous quelles conditions, peut-on parler d'une « théorisation » de la stratégie ? Sutton et Staw (1995) nous aideront dans cet

exercice de réfutation des preuves à charge. Il est difficile d'établir un consensus sur ce qu'est une théorie, et comme Sutton et Staw l'ont expérimenté, aussi difficile d'établir ce qu'elle n'est pas. Une théorie est un *corpus* de connaissances plausibles permettant de décrire, de comprendre et d'expliquer un phénomène. Pour les uns, le statut d'une théorie provient uniquement du caractère éprouvé et scientifique de sa production. C'est dans cet esprit que Sutton et Staw se refusent à en établir un archétype : « Nous n'avons aucune solution magique pour la construction d'une importante théorie de l'organisation » (p. 372) ; et ils s'acharnèrent donc sur les indices d'une mauvaise construction. Le problème, comme le souligna alors Weick (1995) dans sa réponse, est que l'un ne va pas sans l'autre. On peut effectivement faire preuve d'incompétence dans la poursuite d'une théorisation, mais faire preuve de compétences ne garantit nullement de faire preuve de théorisation. Attardons-nous un peu plus sur les accusations à charge. La réitération n'est pas un acte de théorisation : on ne peut pas bâtir une théorie en accolant des morceaux d'anciennes théories (Sutton & Staw, 1995) ; et dans cette perspective, la tradition narrative qui répète des historiettes pédagogiques, faites de dialogues dans les textes chinois, et de poésie chantée dans les textes grecs, est *a priori* disqualifiée. Mais une construction théorique, nous rappelle Weick (1995) est toujours l'enjeu d'une approximation. La théorisation approche le réel en le manipulant, en le répétant, et une théorie peut effectivement naître d'une référence mise en dialogue au cours des siècles, ou chantée et retravaillée au cours des siècles. Par exemple, le principe d'économie des forces, instituant la nécessité de se concentrer sur des points décisifs, tout en se ménageant des degrés de liberté est exprimé sous forme de dialogues dans la pensée confucéenne, chanté dans l'*Odyssée* d'Homère, et « raconté » par l'économie industrielle dans sa théorie de l'oligopole. Mais n'est-ce pas la même chanson ?

Les données ne sont pas non plus des théories (Sutton & Staw, 1995), mais elles n'ont le statut de données qu'une fois qu'un consensus est établi quant à leur vraisemblance, qu'une fois qu'on a réalisé ces « interprétations *post-factum* » (Weick, 1995, p. 385) qui certes n'ont pas le statut de théories éprouvées, mais en constituent les esquisses, les *sets* de propositions, qui sans validité interne ou externe, participent à la marche titubante de la théorisation. Si la donnée décrit en effet les chemins empiriques qui ont été observés, et si la théorie les explique, aucune des deux ne précède l'autre. Dans une perspective historique, la validité interne d'une description d'événements quotidiens, répétée et réinterprétée sur vingt-deux siècles vaut bien une simulation économique fondée sur des hypothèses falsifiables. Cette idée rejoint celle de Runkel et Runkel (1984) qu'une théorie est un *continuum*, et non une dichotomie. Une théorisation progresse par conjectures. Elle est motivée par le désir de comprendre, et ce désir est toujours celui d'une intelligence, aujourd'hui humaine, demain sans doute artificielle, confrontée à un phénomène qui défie sa logique, l'indispose, l'intrigue, la perturbe, ou encore, menace sa pérennité. Les premières théorisations de la stratégie d'entreprise sont des conjectures, faites par des dirigeants (les *strategoi*, ou leurs homologues contemporains), des scribes, des observateurs, visant à résoudre des problèmes inhérents à la conduite des hommes.

Les variables non plus ne sont pas des théories (Sutton & Staw, 1995), mais si March et Simon (1958) incluent l'ensemble des deux cent six variables qu'ils ont conçu pour écrire *Organizations*, c'est justement parce que la création de variables est un acte participant à la théorisation. Si cette affirmation est aisément compréhensible en 2017, c'est parce que ce travail de construction de variables n'est plus coûteux

aujourd'hui. Le travail préalable de création d'un langage commun pour désigner des objets de gestion a déjà été réalisé. Une variable, un diagramme, sont des tentatives de compréhension, de don de sens. À l'étape qui consiste à organiser cette compréhension, la variable et le diagramme portent en eux une forme de théorisation, intuitive, non arrêtée, du sens que prend une relation, de ce qui appartient au symptôme, et de ce qui appartient à l'effet thérapeutique, de ce qui fait partie des déterminants et de ce qui fait partie des phénomènes engendrés par ces déterminants (Weick, 1995). Les premières théories de la stratégie, organisationnelle ou militaire, sont des « mises en variables ». Que ce soit pour Chester Barnard, ou pour Frederick Taylor, ce qui est recherché, ce sont les variables actionnables et déterminantes de la performance. L'école du choix stratégique opère une « mise en variables » qui intègre un modèle théorique implicite de l'existence d'un dehors et d'un dedans, d'une affectation déterministe des risques et des opportunités selon que ces derniers sont à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Lorsque Weick refuse l'idée qu'il existe un dedans et un dehors, mais qu'au contraire, la variable de compréhension pertinente est l'interaction elle-même, dans *The Social Psychology of Organizing* (1979), il offre une perspective théorique radicalement différente de la manière dont se réalisent les stratégies humaines. Si l'interaction est l'unité d'analyse et de compréhension du monde, la distinction entre un interne et un externe à l'organisation ne tient plus, car nos interactions ne sont pas systématiquement dictées par l'existence d'une improbable frontière entre le dedans et le dehors.

Dès lors, la disparition pour laquelle nous menons cette enquête n'en est peut-être pas totalement une ; car il n'y a pas de théorie de stratégie fondatrice. Ce que nous désignons comme le *corpus* des « théories de la stratégie » doit beaucoup plus à ses emprunts qu'à sa longue genèse historique. Au sens de Sutton et Staw (1995), l'ensemble des réflexions qui constituent ce que nous appelons abusivement les travaux fondateurs, n'ont aucun statut théorique. Mais en auraient-ils au sens de Weick (1970 ; 1995) ? Oui, si l'on considère que le travail de théorisation est le fruit d'un labeur « *d'intuition, de spéculation, de supposition, de conjecture, de proposition, d'hypothèse, d'explication et de modélisation* » (Weick, 1995, p. 386). En ce sens, le travail conjectural mené aussi bien par les sociétés antiques que par les observateurs des premières révolutions industrielles constitue la véritable paternité de notre discipline. La stratégie est par sa nature, par ses fondements, une discipline narrative ; elle est un discours sur la performance (Barry & Elmes, 1997) dont la téléologie s'inscrit soit dans la production d'une action efficace, soit dans la légitimation *ex post* de changements dans l'ordre de l'action ou l'ordre du discours. Elle constitue une activité naturelle, plutôt que problématique de la vie collective (Knights & Morgan, 1991, p. 252). Et elle constitue donc bien une discipline, ne serait-ce que dans sa fonction de traduction et d'intermédiation entre volonté politique et contrôle comportemental. Mais comment cette discipline a-t-elle obtenu un statut scientifique ?

La réflexion de Grandy et Mills (2004) apporte partiellement une réponse. Pour ces deux auteurs, la stratégie est un simulacre, en ce sens qu'elle représente une réalité inventée, empruntant des fragments de réalité pour servir les intérêts des dirigeants. Cette perspective théorique est assez cohérente avec l'idée que nous avons défendue selon laquelle le *corpus* de connaissances sur la stratégie s'est effectivement formé de cette façon. Dans ce processus de simulacre, nous disent-ils, la réalité est simplifiée afin d'imposer une forme cohésive qui engendre la subordination. Ils donnent l'exemple du SWOT ou de la chaîne de valeurs, qui, en effet, sont représentatifs

d'un tel phénomène. Le reste de leur théorisation est caricatural, mettant en scène un grand méchant loup capitaliste inspirant des simulacres reproduits par les serfs chercheurs. Mais l'idée d'emprunt permanent, de simulation et d'apprentissage par simulacres est tout à fait pertinente. Les théories de la stratégie, au sens commun, devinrent des théories scientifiques par un mécanisme d'emprunt.

Herbert Simon a formé la discipline des sciences administratives entouré de quatre mentors : l'économiste mathématicien, Henry Schultz, le logicien Rudolph Carnap, le mathématicien Nicholas Rashveshsky et Charles Merriam, en sciences politiques (Simon, 2001). À la fin de ses études, il est fasciné par les travaux de Paul Samuelson. Quand il rejoint le Carnegie Institute of Technology en 1949, Simon a déjà exploré les applications potentielles des mathématiques à l'économie, les statistiques et la science politique. Avec Modigliani et Muth, il lance une recherche sur les règles de décision programmatiques linéaires dont la finalité était la performance algorithmique de planification des productions nationales. C'est ce chemin qui le conduit à traiter la question de l'optimisation de la résolution de problèmes (*problem-solving*) et à s'intéresser d'abord, et avant tout, à la décision par le biais de simulations informatiques. Il n'y a pas chez Simon de « simulacres ». Il existe une forme d'allégeance et de subordination à des enjeux supraordinaires, dans la mesure où il a été effectivement lié au Plan Marshall (1948), à sa participation au President's Science Advisory Committee (PSAC) et que ses travaux sont financés par des bourses gouvernementales ou la société Rand. Il y a, par contre, de nombreuses « simulations ». James G. March, de son côté, est docteur en sciences politiques (Yale), sociologue s'intéressant aux débuts de sa carrière au phénomène de contrôle normatif par les groupes, à l'influence et au mécanisme de fixation de prix dans les oligopoles. *Organizations* (1958) rassemblent toutes ces disciplines : intelligence artificielle, psychologie cognitive, économie, ingénierie, psychologie des petits groupes, mathématiques et sociologie. « *Le résultat est que Organizations esquisse une théorie de l'organisation comme un pont intégratif entre d'anciens champs d'étude* » (Starbuck, 2013, p. 89).

Ce mécanisme d'emprunt conjectural est la pierre fondatrice de la théorie des organisations comme discipline scientifique. Il constitua également l'opportunité qui permit aux théories de la stratégie de sortir de l'ornière de leur inlassable répétition des bonnes règles de conduite d'un bon dirigeant. Les deux ouvrages fondateurs, *Organizations* (1958) et, plus tard, *A Behavioral Theory of the Firm* (Cyert & March, 1963) vont à la fois créer une impartition durable des disciplines de gestion, mais surtout installer sa logique d'emprunt, c'est-à-dire la nature profonde des sciences de gestion, qui portent un très vilain nom, mais qui gagnent, avec leur scientificité un passeport intemporel pour la navigation et le prêt temporaire auprès de toutes les disciplines connexes ou éloignées du champ scientifique. Et cette prédisposition à l'emprunt perdurera tout au long du XX^e siècle, à tel point, qu'en 2011, Oswick *et al.* parvinrent à établir que les deux tiers de la théorie des organisations sont entièrement constitués d'emprunts à d'autres disciplines.

La stratégie, qui est à cette époque (1958-1963) une discipline obéissante, vassale de n'importe quel pouvoir auprès duquel elle est prête à s'agenouiller, connaîtra presque immédiatement une renaissance. Le premier emprunt fut le mécanisme même utilisé par l'école du Carnegie Institute of Technology : faire comme les grandes disciplines ; s'opposer aux théories classiques – la façon dont le très jeune W.H. Starbuck régla son compte à la théorie des aspirations de Festinger est restée dans les mémoires

(Festinger, 1942 ; Starbuck, 1963). Les emprunts réalisés auprès de la sociologie de Max Weber, ou de la division du travail de Durkheim, donneront naissance à la théorie institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977). Les emprunts peuvent être constitués « d'importations d'idées cohérentes et complètement formées pour expliquer un phénomène » (Oswick *et al.*, 2011, p. 181), ou simplement de l'injection d'un mécanisme théorique qui puisse éclairer d'un jour nouveau un phénomène observé dans une organisation (comme ce fut le cas des « routines » observées par Meyer et Rowan dans les organisations religieuses). Edith Penrose tente d'apporter une explication économique à la différence de performances entre des firmes pourtant identiques en tout point, et propose qu'une ressource différenciée et unique puisse en être la cause (1959). Sa théorie sera empruntée par les chercheurs en *management*, et deviendra la théorie fondée sur les ressources. La notion de trajectoire est empruntée aux modélisations mathématiques et, combinée à la théorie fondée sur les ressources, devient un élément central de la théorie de l'innovation. Dans leur étude sur la part d'emprunts théoriques constituant le *management* stratégique, Kenworthy et Verbeke (2015) montrent ainsi que 37 % des articles produits par la discipline sont des emprunts littéraux, c'est-à-dire des tests empiriques d'une théorie empruntée en l'état dans une autre discipline. Leur étude débute en 1980, et s'intéresse aux publications dans les revues spécialisées de la discipline (*SMJ*, *JEMS*, *TASM*, *LRP*, *OS*, *BSE*, *JBS*). La progression de l'emprunt théorique sur la période étudiée est sans équivoque (cf. Figure 1).

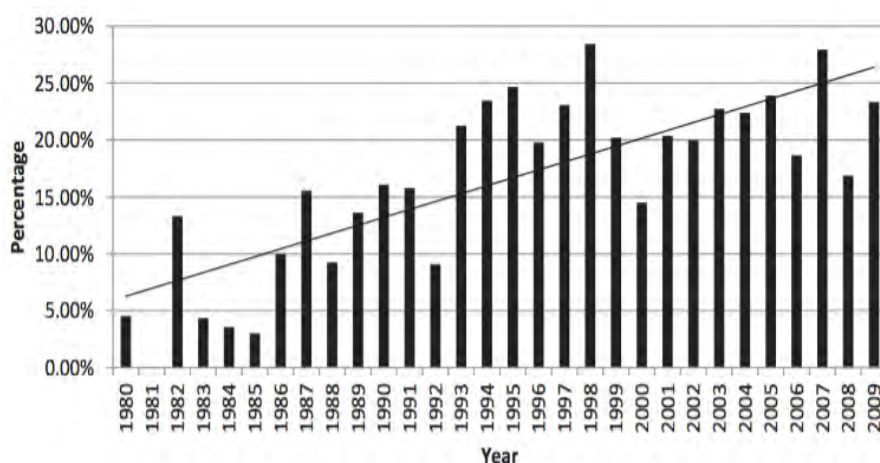


Figure 1 : Le taux d'emprunt théorique en management stratégique (1980-2009) (Kenworthy & Verbeke, 2015, p. 181).

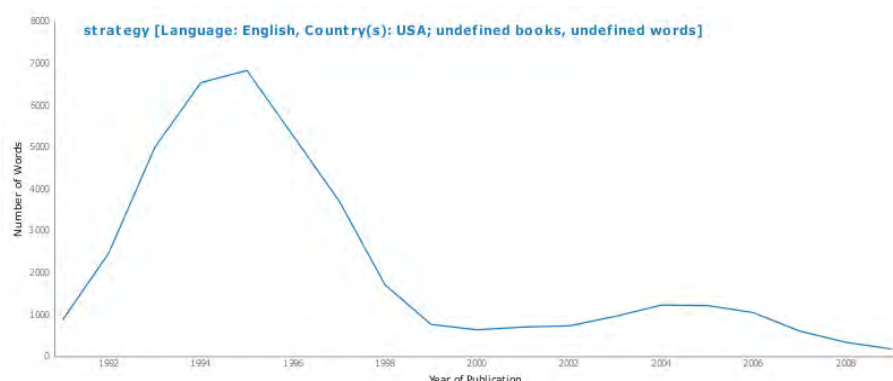
Le problème avec les emprunts est qu'on est riche de l'influence d'autrui. Lors de la fondation de la discipline (en tant que discipline scientifique), nous avons des emprunteurs exceptionnels. L'École du Carnegie est un peu notre mont Olympe : une forge divine où nos fondateurs excellaient eux-mêmes dans les disciplines d'emprunt, qui leur permirent de transmettre des armes mythologiques pour leurs descendants. Ils cultivaient la sagesse et s'étaient donné pour mission de la transmettre. Cette logique dominante se répliqua dans les années 1958-1995. Le début de cette période est celle de la création de notre Olympe, l'équipe du Carnegie Institute of Technology, où l'on retrouve Cyert, Simon, Trow, Dill, Haberstroh, March, Clarkson, Meltzer, Feldman (doctorant), Cohen (doctorant), Starbuck (doctorant), Guetzkow, Newell, Shaw (CIT, 1961 – rapport d'activités). La fin de cette période, 1995, est un choix subjectif. Il correspond au début de la chute de l'influence de la stratégie comme

abstraction discutée dans la société, comme le montrent les graphiques ci-après et aux premières pages de la logique d'emprunt. Ce que nous discutons dans la prochaine section de notre enquête.

Procès-Verbal de la disparition : circonstances et déroulement de l'événement

La disparition a donc eu lieu vers 1995. Pour obtenir une date, nous avons utilisé un outil développé par Ben Schmidt qui recense le nombre de citations d'un terme dans l'ensemble des publications mondiales en source libre. Le choix des sources libres s'explique par la meilleure qualité de cette base par rapport aux bases commerciales, car tout en englobant celles-ci, elle inclut aussi bien les articles scientifiques que les publications sortant d'une logique éditoriale commerciale (<http://benschmidt.org/OL/>).

Figure 2 : citations « strategy »
Open Library dans les publica-
tions États-Unis – Open Library
1991-2006.



Afin de compléter cette donnée, nous avons également regardé ce qu'indiquaient les résultats de Ngram, outil développé et abandonné par Google vers 2010, analysant également les citations dans les bases indexées par Google. Cette fois-ci, puisque cette base le permet, nous avons étendu notre recherche jusqu'en 1800, en lui associant deux termes « organization + theory » et « strategy + theory ». Il s'agit bien sûr d'une mesure très imprécise et indicative, mais on peut noter – et telle était notre intuition de départ –, que le disparu, la théorie de la stratégie, avait un destin intimement lié à la théorie des organisations. Les deux courbes sont presque parallèles. Là, encore, bien que les données ne s'étendent pas au-delà de 2010, avec une source différente de celle de l'Open Library, nous obtenons un fléchissement certain vers le milieu des années 1990. Ce fléchissement concerne aussi bien la théorie des organisations, que celui des « strategy + theory ». Les Ngram permettant un accès direct aux publications référencées pour chaque année, l'exercice n'a réellement de valeur qu'en explorant soi-même le Ngram en question, pour observer de manière qualitative quels types d'ouvrages font l'objet de l'analyse de citations.

Figure 3 :
Ngram citations bases
numériques dans les
publications 1800-2010.



Afin d'être tout à fait juste envers l'accusé, nous avons cherché à comprendre si cet affaiblissement de citation dans les publications provenait d'un manque d'intérêt général de la population (scientifique ou non) pour le sujet. Pour cela, nous avons utilisé Google Analytics et Google Trends, en nettoyant notre requête car les jeux vidéos de stratégie, parmi lesquels la série *Civilisation*, faisaient grand honneur à notre discipline en la sauvant totalement de l'oubli (et en représentant les deux tiers de l'intérêt global pour le sujet). Ces scories ludiques et le bruit une fois nettoyés de l'intérêt pour les recherches sur Google comprenant le mot « stratégie », affiche un déclin de 70 % de l'intérêt du terme entre 2004 et 2017. La sensation de plateau sur 2012-2017 provient essentiellement des requêtes liées aux notions de stratégie digitale et de *marketing* digital. Notons que les indentations correspondent aux vacances de fin d'année, ce qui ne nous apprend rien, sinon que la stratégie et le père Noël ne font peut-être pas bon ménage (cf. Figure 4).

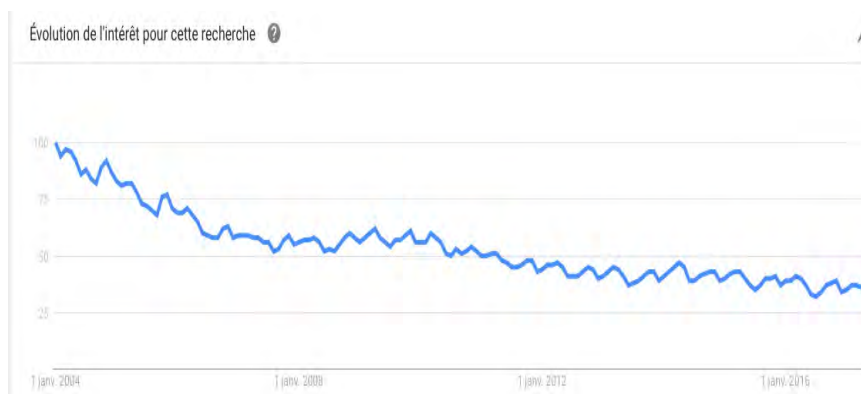


Figure 4 : Evolution de l'intérêt pour les requêtes Google contenant « stratégie » (requête booléenne nettoyée du bruit des jeux vidéo) – 2004-2017

Le statut de notre disparu étant assez ambigu, nous avons également voulu savoir si c'était la stratégie elle-même qui ne suscitait plus d'intérêt, ou si la théorie était la vraie coupable. Mais le Ngram opposant « théorie » et « pratique » est sans appel. Sur la période 1800-1900, les ouvrages s'intéressant à des questions de pratique (entendu au sens anglo-saxon) dominent très largement le spectre de publications. La rupture se situe à la fin de la Seconde Guerre mondiale, où le terme « théorie » prend effectivement son envol, probablement lié à la naissance d'un écosystème de publications scientifiques, à la modernisation et à la mécanisation, et à l'avènement des sciences exactes dans la transformation technologique de nos sociétés, ce qui fut évoqué par Starbuck (2003). La citation de « *theory* » s'effondre effectivement vers 1995, offrant un rebondissement à « *practice* », que nous n'avons malheureusement pas pu documenter au-delà des dates de numérisation de la base (Figure 5).

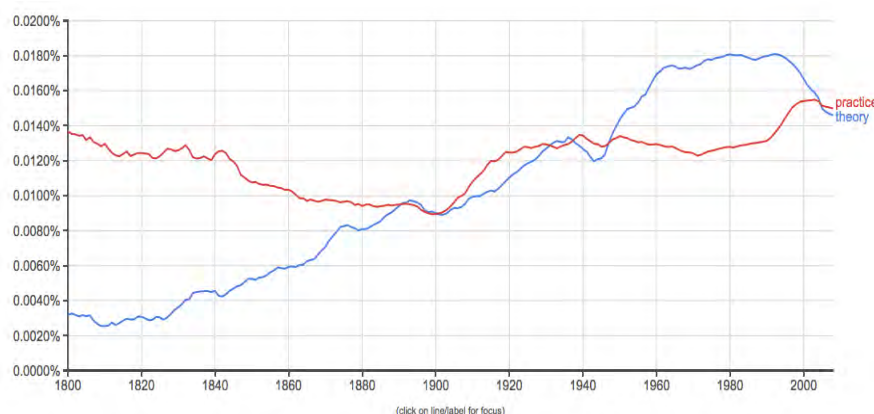


Figure 5 : Évolution comparée des termes « practice » et « theory » dans un Ngram 1800-2010

La crédibilité de tels outils laisse grandement à désirer. L'ensemble du monde écrit n'a pas le même taux de numérisation selon les années, et la proportionnalité de représentation d'un nombre de mots en 1880 *vs.* 2017 varie très fortement selon les termes de la recherche. Néanmoins, les Ngram indiquent clairement une montée lente de la progression du terme « guerre » dans les publications mondiales, entre quatre et six années avant l'avènement des grandes guerres mondiales, et cela est tout à fait notable sur un Ngram. Il montre effectivement de telles montées persistantes dans les périodes 1909-1913, 1932-1938, et dans la période 2014-2017... Mais je vous laisse mener par vous-même cette enquête qui n'est pas le propos de notre article.

Il faut également lire de telles courbes, pour qu'elles prennent tout leur sens, en essayant de placer le curseur de lecture à l'endroit pertinent. Par exemple, la Figure 2, pour une personne ayant atteint l'âge de débiter sa carrière académique vers 1996 n'est qu'une longue et pénible descente dans l'oubli, avec un souvenir nostalgique et immémorial de la grandeur de la stratégie comme sujet académique. Les personnes ayant déclaré la disparition du prévenu feraient-elles preuve d'égoïsme ? Cette disparition serait-elle comme l'invention de Morel, un phénomène insulaire et fantastique réservé à des chercheurs en fin de carrière parlant à des disparus invisibles ? Je venais de découvrir avec un certain effroi que ces courbes si rassurantes sur le caractère vraisemblable de la disparition pouvaient constituer un biais d'instrumentation. Car qui lit réellement ces livres et ces articles ? Et qui produit des requêtes sur le terme « stratégie » ? Peut-être tout simplement les habitants de l'île de Morel. J'ai donc complété cette enquête par des données primaires. Rien de tel que la recherche de plein air pour se décrocher de quelques courbes nauséabondes !

La « *recherche de plein air* » (Paillotin *et al.*, 2002) s'est traduite par une série de rencontres avec la population idéale pour un tel test. Elle a moins de trente ans, âge à partir duquel elle considère que si l'on n'est pas CEO on a raté sa vie. Elle fait de la stratégie au quotidien, et avec un certain succès. Il s'agit des fondateurs et des salariés (termes qu'ils n'utilisent pas en ce sens) de *start-ups* californiennes et parisiennes. Les discussions étaient informelles, sans aucun guide, sans aucune méthodologie particulière, sinon celle de débattre de ce qu'était la stratégie pour eux, et comment ils la pratiquaient. Eu égard à quelques réactions spontanées exprimant un mélange de tendresse et de désolation, nous pouvons conclure que cet épisode empirique fut concluant ; avec quelques différences entre nos jeunes entrepreneurs californiens et ceux du bassin parisien. « *We don't have time for strategizing. We are prototyping, and try to reach the market as fast as possible* ». Sans vouloir réaliser de conjectures hasardeuses, plus les *start-ups* étaient proches du statut de « *unicorns* », plus ma question semblait trahir mon appartenance à un âge paléolithique. Le seul élément à proprement parler rassurant est que ma population test considérait l'expression « *strategy as practice* » comme un oxymore douteux. Si la notion est bien comprise, notamment chez les plus âgés qui ont parcouru Blue Ocean, « *quand c'était à la mode* », elle est identifiée comme appartenant au langage des *Venture Capitalists* et des investisseurs. « *Certainement, dans les pitch, c'est inévitable, mais pour réussir, je*



Église Saint Jean
(Fête des lumières), Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

ne crois pas ». Après cette enquête de plein air, il ne restait plus qu'à manger le feutre gris de l'enquêteur, et conclure que cette « disparition » avait, après tout, quelques caractéristiques d'un phénomène tout à fait réel.

La scène du crime

Pour étudier la scène du crime, nous allons y retourner – avec l'aide de Manjit Yadav (2010) qui s'est posé une question assez similaire pour sa discipline, celle du *marketing*. Yadav a cru ressentir un déclin de la conceptualisation dans sa discipline sur une période de trente ans, de 1978 à 2007, partant du constat meurtrier que 28 des 37 récompenses annuelles du *Journal of Marketing* étaient attribuées à des auteurs d'articles conceptuels, alors même que de moins en moins d'articles intégraient une revue de la littérature conceptuelle, et que, parmi eux, peu proposaient un retour sur la littérature. Bien que nous ne puissions que déplorer que le même exercice n'ait pas été réalisé en stratégie, nous voilà satisfaits de pouvoir utiliser les déboires de nos collègues en *marketing* pour résoudre notre enquête sans froisser les nôtres ! Yadav propose une variable explicative : le parcours académique sur la même période. Yadav identifie dans la littérature (très au-delà du *marketing*) des mécanismes de conceptualisation : l'utilisation d'une analogie, c'est-à-dire reconnaître dans son problème un problème similaire traité par une autre discipline ; l'invocation d'une théorie type, comme a pu l'être l'invocation massive de la théorie de l'agence pour expliquer à peu près n'importe quoi ; le changement de niveau d'analyse, c'est-à-dire monter ou descendre l'application d'un cadre théorique, comme peut l'être la micro-institutionnalisation, quitte à sévèrement piétiner sa composante épistémique ; l'exploitation d'interrelations, comme le sont les emprunts à l'individualisme méthodologique pour décrire des interactions organisationnelles. Yadav n'essaye pas de justifier son choix de 1978 comme point de départ du mouvement. Ses données commençaient là, semble-t-il, et « *trente ans, c'est suffisamment long* » (Yadav, 2010, p. 7). Certes, avec un échantillon de 818 articles conceptuels sur un total de 5 520 articles, accordons-lui le bénéfice du doute. Yadav considère que pour bien démarrer son enquête, il lui faut s'intéresser aux critères sur lesquels les chercheurs se sentent jugés, et il choisit le facteur d'impact, c'est-à-dire l'évolution dans le temps du ratio d'impact des articles conceptuels, contre les articles empiriques. Premier résultat : le déclin est indéniable. Pour le *Journal of Marketing*, la part d'articles conceptuels passe de 26,13 % sur la période 1978-1982, à 6,70 % sur celle de 2003-2007. Seules deux revues s'en sortent honorablement (*MKS* et *JCR*). Yadav analyse sur la même période les thèmes qui font plus ou moins l'objet de conceptualisation. Le thème de la stratégie est celui qui en est le plus générateur (de 20,87 % à 24,79 %). Voici un élément intéressant pour l'enquête. Nos articles théoriques sur la stratégie se seraient-ils enfuis en *marketing*, faute de trouver des supports de publication ? Par contre, la discipline reine de la conceptualisation en *marketing*, le *consumer behavior*, présente un net ralentissement. Peut-être les auteurs publient-ils dans les revues de stratégie ou de psychologie sociale ? Il y a cependant un travail que Yadav n'a pas fait. S'il invoque pertinemment les mécanismes génériques de conceptualisation, il n'en fait pas l'étude dans l'évolution des publications, pas plus qu'il ne fait l'étude des théories importées ou empruntées par sa discipline. Nous obtenons cependant une première pièce du *puzzle* : les articles conceptuels offrent les plus grandes récompenses, et les meilleurs facteurs d'impact, mais à un nombre très restreint

d'auteurs. Un choix de carrière raisonnable consiste donc à soigneusement éviter la voie de la conceptualisation si on veut maintenir un ratio d'impact médian.

Un effort similaire fut réalisé en 2014 par les éditeurs de l'*Academy of Management Review* (Devers *et al.*, 2014). La question n'était pas d'étudier une chute de la conceptualisation, mais d'essayer de comprendre pourquoi les soumissions théoriques et discursives proposées à l'*Academy of Management Review* (AMR) connaissaient une stagnation entre 2006 et 2010, tandis que les soumissions quantitatives à l'*Academy of Management Journal* (AMJ) progressaient sur la même période (de 622 à 1083). L'étude incorpore les publications concurrentes comme *ASQ*, *Org Sci*, et *SMJ*. L'étude est un peu contradictoire car elle exclut les papiers invités et les numéros spéciaux, ce qui crée un double biais d'instrumentation. Les numéros spéciaux et les papiers invités sont souvent conceptuels, car ils répondent à une demande de conceptualisation. Ces grandes revues font également l'objet d'un phénomène de « club », et les plus grands noms de la discipline y sont souvent invités, justement pour leur capacité à rehausser le niveau de conceptualisation des revues... contribuant à une forme de prophétie auto-réalisatrice qui renforce l'idée qu'une théorisation de la stratégie ne peut exister en dehors d'un régime d'exception. Les éditeurs n'ont sans doute pas voulu discuter de cet aspect de la problématique, mais il est intéressant pour notre enquête !

Figure 6 : répartition des travaux empiriques et théoriques entre 2003 et 2012 (Devers *et al.*, 2014 : 246)

Year	Total Articles	Empirical Studies	All Theory Papers					Strategy Theory Papers				
			Total Theory	AMR	ASQ	Org Sci	SMJ	Total Strategy	AMR	ASQ	Org Sci	SMJ
2003	167	123	44	30	3	4	7	23	16	0	0	7
2004	151	117	34	24	0	7	3	14	9	0	2	3
2005	162	115	47	36	0	8	3	19	13	0	3	3
2006	172	117	55	46	0	5	4	30	25	0	1	4
2007	193	132	61	53	0	3	5	27	20	0	2	5
2008	179	135	44	36	0	4	4	22	17	0	1	4
2009	170	131	39	29	0	6	4	24	15	0	5	4
2010	183	152	31	27	0	1	3	10	7	0	0	3
2011	214	170	44	28	0	15	1	16	8	0	7	1
2012	212	173	39	28	0	8	3	17	8	0	6	3
Period total	1803	1365	438	337	3	61	37	202	138	0	27	37
Percent of period total		75.7%	24.2%	18.7%	0.2%	3.4%	2.1%	11.2%	7.7%	0.0%	1.5%	2.1
Percent of total theory ^a								46.1%	40.9%	0.0%	44.3%	100.0%

^a The following journals were reviewed: *Academy of Management Review* (AMR), *Administrative Science Quarterly* (ASQ), *Organization Science* (Org Sci), and *Strategic Management Journal* (SMJ).

En 2003, les articles conceptuels et théoriques représentaient 26,3 % de l'échantillon, pour n'en représenter que 18,3 % en 2012. La chute la plus sévère s'est opérée au sein de l'AMR pour les articles en stratégie, ce qui note simplement un choix de spécialisation du support par les auteurs. Côté explications, nous retrouvons les arguments de Yadav (2010) sur les choix d'optimisation de carrière, auxquels s'ajoute le format de thèse en trois articles, devenu logique dominante, qui pousse les jeunes docteurs à choisir des études empiriques, car modelables et ré-exploitable pour tenir l'objectif de trois publications en trois ans (citant Hillman, 2011). Nous découvrons également une autre pièce de notre puzzle : les éditeurs de l'AMR ne se posent pas la question de la nature de la théorisation, mais la « comptabilisent » par des pointeurs, comme si la conceptualisation pouvait être une quotité dont on mesurerait la masse. Si l'on s'intéresse réellement à la théorisation, la question à poser est l'évolution de la valeur transformative de la théorisation (ou conceptualisation) sur l'évolution

dynamique de l'ensemble de la discipline, et non pas comparer des choux et des carottes, en supputant que les choux, ma foi, « *ça eut payé, mais ça ne paye plus* ». Ce qui nous amène à une observation décisive de notre scène de crime : l'arme du crime est peut-être dans les mains de la victime.

Interpellation du suspect et interrogation du mobile

Pour poursuivre notre enquête, nous devons nous arrêter à l'examen des motivations potentielles du retrait de la stratégie dans le champ de la théorisation. Une théorie a un mobile simple et évident : elle cherche à comprendre et expliquer un phénomène. Aucune science, et ceci est particulièrement manifeste dans le champ des sciences sociales, ne peut s'abstraire de l'évolution de la société. Les bouleversements provoqués par les deux premières révolutions industrielles ont fait émerger une catégorie conceptuelle de « l'organisation ». Le mobile, c'est-à-dire la mise en mouvement d'une théorisation, était intimement lié au fait que cette industrialisation présentait des traits communs. Jusqu'alors, on ne parlait pas d'organisations. On discutait des propriétés d'une armée, du fonctionnement d'une église ou d'un gouvernement, comme des objets distincts. Au début des années 1920, plusieurs observateurs commencent à proposer des généralisations qui semblaient s'appliquer à toute forme « d'organisations » (Starbuck & Baumard, 2009). Quand nous évoquons l'agenda des « modernes », c'est-à-dire des chercheurs qui tournent leurs efforts vers l'amélioration de la société, à l'opposition des classiques, qui poursuivent la découverte de vérités immuables, ce qui change profondément est bien *le mobile* de la théorisation, et non particulièrement sa dimension épistémique. Il n'y a pas de révolution profonde dans l'acte de recherche, dans le travail de terrain, dans la méthodologie statistique entre l'avant-École de Carnegie et l'après. Il y a, par contre, un profond changement de la téléologie de cette recherche. L'École du Carnegie eut cette influence si grande parce que sa téléologie, sa poursuite des buts, n'est pas hasardeuse. Elle n'est pas le fruit d'une sérendipité. Comme en atteste le rapport annuel du Carnegie Institute of Technology (CIT, 1961), ce groupe fondateur est motivé par des mandants (Ford, Rand, Marshall fund – *Program in Economic Development and Administration*) qui recherchent une solution scientifique aux problèmes de l'après-guerre. Si l'emprunt théorique est décisif dans la naissance d'une théorie de la stratégie si pluridisciplinaire, son dialogue avec les transformations de la société en est le moteur. Les modernes ne s'opposent pas simplement aux classiques pour défaire le réductionnisme de leurs modèles théoriques. Ils ne rejettent pas l'idée de découvrir une vérité théorique ; mais, ce faisant, ils veulent améliorer le réel, en se préservant une relation de vraisemblance satisfaisante ; ce que traduit bien la notion de *satisficing* d'Herbert Simon.

Ce mobile sera transverse à l'ensemble des sciences sociales jusqu'aux années 1967-1971, qui correspondent à une autre forme d'interrogation sur la société, et un changement de la nature de ce dialogue. Ce que j'entends ici est que le mobile théorique est fort pour toutes les communautés de recherche de l'après-guerre, et produit un foisonnement conceptuel sans précédent. Il faut pour en comprendre sa nature visualiser un champ scientifique, des sciences exactes aux sciences sociales, bénéficiant d'une double accélération conceptuelle.

La première est celle de vouloir s'éloigner au plus vite de la guerre. Il existe une pulsion dans ces travaux qui mélange à la fois le désir de regarder ailleurs, et celui de

concentrer ce regard sur l'amélioration et la reconstruction de la société. N'oublions pas que Herbert Simon fut un des concepteurs du plan Marshall.

Toutes les disciplines sont concernées. L'unité d'analyse de la sociologie s'éloigne de ses racines catégorielles (l'individu, le groupe, la bureaucratie) pour épouser un agenda plus sociétal. On a envie de mieux comprendre, et de mieux défendre, cette notion de société qui fit l'objet d'un dévoiement si profond pendant la guerre. Les motivations politiques s'en mêlent. On désire que la catégorie « société » ait réellement un pouvoir explicatif et un pouvoir de transformation. Naissent alors des théories fondamentales comme celle de l'institutionnalisation, de la construction sociale et la psycho-sociologie. Que racontent-elles ? L'institutionnalisation raconte que les sociétés produisent des archétypes de relation qui cimentent, par la répétition routinière, des règles implicites de comportements largement partagées. N'est-ce pas là un message sous-jacent que cette catégorie ne doit plus être oubliée quand on parle de stratégie ? Dire qu'il existe des comportements institutionnels qui dépassent toute interaction locale, que le dirigeant n'est ni neutre ni indemne de la société, c'est également exprimer une volonté, *par l'emprunt théorique*, d'élargir la conceptualisation de la stratégie à autre chose que la subordination à des buts. De la même manière, la construction sociale (Berger & Luckmann, 1966) pourfend l'idée selon laquelle la légitimation sociétale puisse être fragmentée, comme elle combat l'idée qu'une connaissance puisse être légitime en soi, et s'absoudre du processus de construction sociale qui l'a produite. La psychologie sociale attaque de son côté l'idée que l'interaction humaine puisse être un simple écoulement informatiquement simulé dans l'explication du fait organisationnel. Toutes traduisent une volonté de redessiner une compréhension du monde qui s'éloigne le plus rapidement possible des modèles réducteurs qui ont conduit à la Seconde Guerre mondiale. Nous n'avons retenu, dans le champ de la stratégie, que le prisme du Carnegie – ingénierique, comportemental, d'apprentissage – mais la discipline théorique de la stratégie a très vite absorbé l'ensemble de ces courants théoriques. La force des emprunts théoriques dans la seconde moitié du XX^e siècle crée les fondations de la conceptualisation de la stratégie que nous connaissons aujourd'hui.

La seconde source d'accélération conceptuelle, de l'après-guerre aux années 1970, tient à la distinction que l'on peut faire entre *sociologie de la connaissance* et *sociologie de l'intéressant* (Davis, 1971). Une sociologie de la connaissance correspond à ce que nous décrivions dans le paragraphe précédent : essayer de comprendre quels facteurs sociologiques, possédant une certaine forme d'universalité dans une société donnée, façonnent et motivent la production des connaissances. La sociologie de l'intéressant répond à la question : « Qu'est-ce qui est intéressant ? », Davis (1971, p. 309) répond ainsi : « *Les théories intéressantes déniaient les postulats assurés de leur audience, tandis que les théories inintéressantes confortent les postulats assurés de leur audience* ». Ce qui nous permet de découvrir un accessoire au crime (la disparition) : l'audience. Dans notre enquête sur l'évolution du champ théorique de la stratégie, le dialogue entre le chercheur et son audience est omniprésent. Dans la Chine antique, l'Empereur et ses vassaux sont omniprésents dans le dialogue entre les scribes du Grand Plan, la société paysanne, les armées. Dans la Grèce antique, le dialogue fait l'objet d'un processus électoral au cœur de la cité athénienne qui conditionne la pérennité du stratège. Au Carnegie Institute of Technology, le dialogue entre Ford, le Plan Marshall, Rand et le groupe de chercheurs précède la naissance du programme de recherche qui aboutira à *Organizations* (March & Simon, 1958) et *A behavioral*

theory of the firm (Cyert & March, 1963). La condition pour qu'une recherche soit transformative est l'existence d'un dialogue de ce type entre une société qui possède des mécanismes qui produisent ces interrogations (Rand, Ford, Plan Marshall) et des chercheurs qui s'en emparent, et il faut, *vice versa*, que le moteur interrogatif des chercheurs épouse le mobile d'une recherche transformative par elle-même. Cette notion de « recherche transformative » naît en 2007 au sein de la Fondation



Berges du Rhône, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

nationale des sciences américaine (NSF) en réaction à des critiques violentes de sénateurs américains voulant mettre un terme à son financement. Les sénateurs invoquaient une recherche inepte, distante des vrais problèmes de la société, gaspillant l'argent public. En réponse, la NSF annonça un changement stratégique profond en faisant de la recherche transformative sa nouvelle ligne de conduite : « *Nous utilisons ce terme pour décrire un ensemble d'efforts qui doivent promettre des découvertes extraordinaires ; c'est-à-dire révolutionnant des disciplines entières, créant de nouveaux champs, ou créant une rupture dans les perspectives théoriques admises ou arrêtées* » (Bement, 2007). Ce plan fut un échec retentissant. Non pas que le diagnostic fût erroné ; mais plus simplement parce que si la NSF était un collecteur naturel du symptôme, en finançant la recherche américaine, elle n'en était pas la source virale. La NSF n'est pas l'audience de la recherche, mais bien la société elle-même. L'effondrement de ce dialogue a produit le déclin de la conceptualisation dans l'ensemble des sciences sociales ; et subséquemment, le déclin de la conceptualisation dans la production théorique en stratégie.

Convocation des témoins et conclusion de l'instruction

Au terme de notre enquête, nous avons émis l'hypothèse que le déclin des emprunts et la disparition du dialogue qui rend une recherche intéressante, expliquent pour grande partie le déclin de la théorisation de la stratégie. Convoquons désormais les témoins pour clore notre enquête. Certains ont été accessoires au crime, d'autres l'ont à peine perçu, et certains, plus optimistes, ne croient pas en la théorie de la disparition.

Nos premiers témoins sont optimistes. Pour Hoskisson *et al.* (1999), la théorisation de la stratégie n'a pas disparu, mais a fait l'objet d'un mouvement pendulaire, opposant des phases introspectives, s'intéressant aux ressources, aux dirigeants, et des phases d'exploration des externalités, s'intéressant à ce qui est en dehors des organisations, à la société, à l'organisation économique. La théorisation ne serait donc pas absente, mais alternant entre des phases d'introversion qui suggèrent sa disparition, et des phases extraverties. Ce qui amène nos premiers témoins à conclure par un optimisme inébranlable et à son proche renouveau. Le disparu est *border-line*, mais bien vivant.

Pour Whittington (2006), témoin et accessoire du crime, la théorie de la stratégie s'est simplement éloignée de ses axiomes canoniques quand elle a fait de mauvaises rencontres en croisant Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault et Anthony Giddens. Grâce à ces rencontres, elle a réussi à échapper à son funeste destin qui la coinçait dans l'opposition entre individualisme et « sociétéisme ». En bref, notre témoin à charge, accuse le dialogue, que nous avons identifié comme moteur de la théorisation, d'avoir été un poison subversif qui l'a éloignée de sa vraie

nature : une pratique. Voici un témoin bien particulier : il accuse la théorisation de s'être éprise d'emprunts écornés, pour proposer d'autres emprunts, certes, pour Foucault et Giddens, très séduisants, mais qui ne remettent pas en cause notre proposition d'un mécanisme d'emprunt à la source du renouvellement conceptuel. L'emprunt aux théories sociologiques réalisé par le *strategy-as-practice* n'élargit pas l'ancrage théorique de la stratégie ; il le réduit. Au delà du fait qu'il existe certaines incompatibilités de projets entre les auteurs invoqués, il est peu probable que l'incantation d'une stratégie réfugiée dans le seul survivant champ sociologique soit une proposition théorique vraisemblable pour expliquer la disparition partielle du champ.

Au terme de notre enquête, nous avons d'abord découvert qu'il était difficile de situer une origine précise à un corps théorique de la stratégie. Elle existe comme un ensemble stable de conjectures depuis la Chine antique dans le cadre d'un propos qui rejoint celui des théories du contrôle : s'assurer, par l'exemple et la narration, que soient transmises les règles comportementales attendues pour accomplir des buts collectifs. Les travaux pionniers de Chester Barnard, aussi bien que les premiers enseignements à Harvard en 1912 suivent ces mêmes préceptes.

La stratégie entre en théorisation quand les observateurs acceptent l'idée que ses préceptes puissent s'appliquer à des contextes plus généraux que ceux d'une armée, d'une église, du rôle de dirigeant, c'est-à-dire quand la théorie des organisations voit elle-même le jour, ce qu'atteste un certain parallélisme entre l'évolution des écrits humains sur la théorie des organisations et la théorie de la stratégie.

L'acte fondateur réalisé par l'École du Carnegie instaure un régime théorique dont la matière est celle de l'emprunt théorique, et s'inscrit dans une perspective moderne. Dès lors, la théorie de la stratégie s'installe comme un champ théorique valide par emprunts successifs. L'articulation étroite entre la société et les chercheurs après la Seconde Guerre mondiale permet l'instauration d'un couplage serré entre une audience générant des questionnements stratégiques et une communauté de recherche, englobant l'ensemble des sciences sociales, soit l'interpellant, soit tentant d'y répondre. Les théories organisationnelles de la stratégie prennent alors un essor essentiel, en incorporant aussi bien les interrogations théoriques des disciplines voisines (sociologie, sciences politiques, économie, philosophie politique, intelligence artificielle, décision...) qu'en développant un *corpus* théorique endogène (apprentissage organisationnel, décision, théorie fondée sur les ressources, etc.).

Il n'y a pas à proprement parler d'effondrement de la théorisation de la stratégie, mais un effondrement général de la conceptualisation théorique en sciences sociales. Nous suggérons que cet effondrement provient du relâchement du couplage entre les préoccupations sociétales et la communauté de recherche. On ne sait plus ce qui est intéressant parce que l'ensemble de nos disciplines sœurs, où l'on puisait nos sauts théoriques par emprunt sont elles-mêmes dans un mécanisme de désarticulation avec la société. La société exprime parfois son mécontentement, comme lors de la fronde des sénateurs américains en 2007, mais la recherche en sciences sociales perd son caractère transformatif malgré cela. Nous interprétons l'émergence du courant postmoderne, qui rejette l'articulation subordonnée des agendas classiques et modernes comme une absence d'esprit critique, comme un symptôme de cette désarticulation. Le courant esthétique, ou le courant critique, ont cherché à apporter des réponses à la défaillance de conceptualisation par une position d'auto-

aveuglement, qui ne veut pas voir la disparition pour ce qu'elle est, mais propose de la déconstruire et la reconstruire à partir de ses fragments ébréchés.

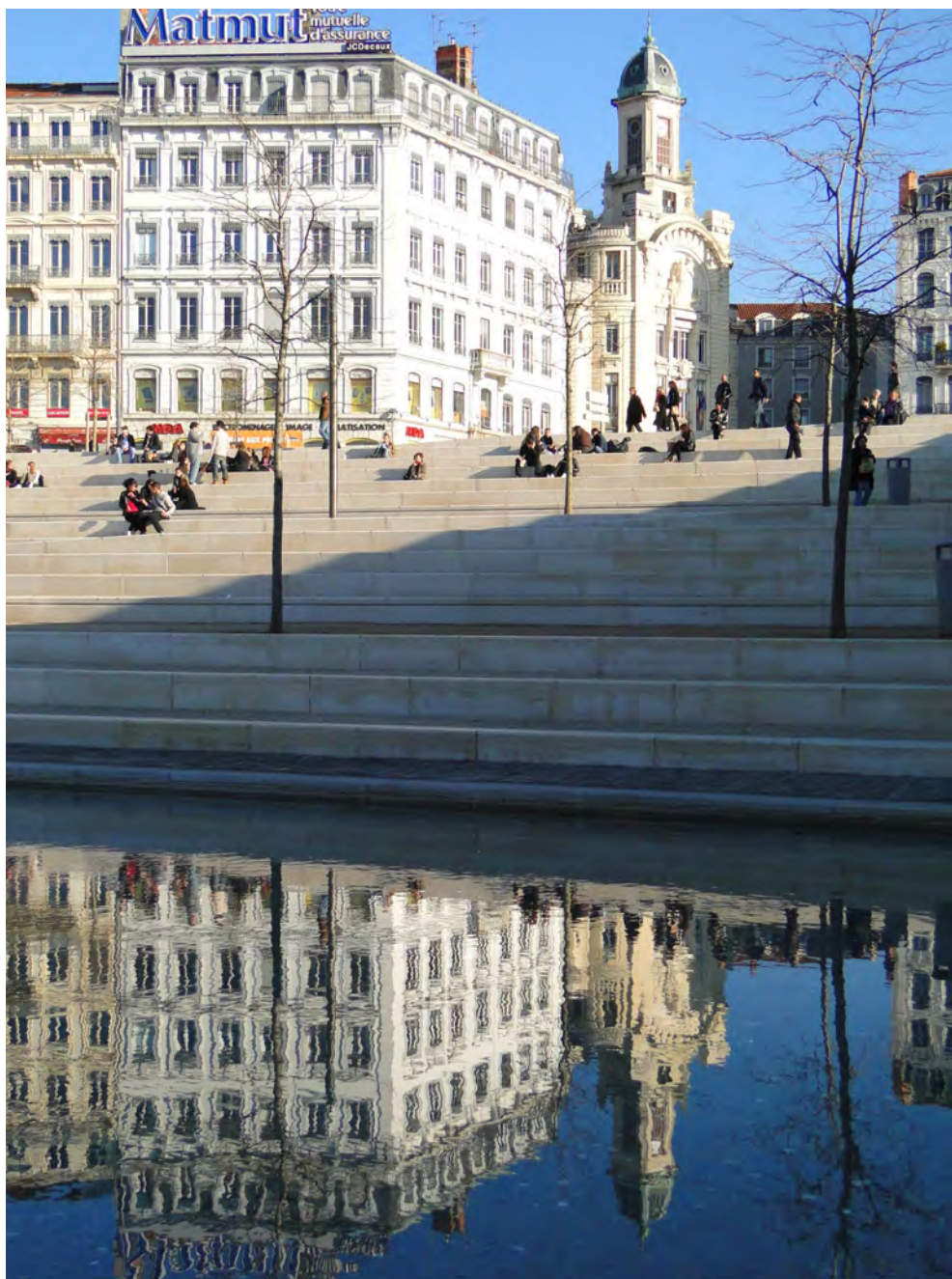
Est-ce pour autant une fatalité ? A-t-on rejeté la théorisation de la stratégie, ou a-t-on rejeté sa logique conjecturale et prescriptive ? Il semble que notre enquête aboutisse à la seconde hypothèse. La *strategy-as-practice* n'est pas l'expression d'un rejet, mais un appel à changer la logique de l'emprunt théorique pour ancrer définitivement le processus de théorisation dans *ce qui compte* et *ce qui intéresse* son audience à la fin du XX^e siècle, c'est-à-dire l'articulation directe entre le fait social, entre le phénomène sociétal (qu'il soit emprunté à Foucault ou Giddens n'a pas d'importance en soi) et la théorisation de la stratégie. Ce qui nous amène à définir un coupable : l'entre-soi – aussi bien l'entre-soi méthodologique qui fit de la lecture néo-classique et quantitative une tyrannie pour jeunes chercheurs, que l'entre-soi épistémique, qui nous amène à défendre une croyance fondatrice surannée qui voudrait que la théorisation en stratégie ne puisse s'échapper de sa logique théorique de contrôle et d'unité de direction dans la poursuite d'un but collectif. La théorisation de la stratégie est devenue épistémologiquement *fugueuse*. C'est cette logique de fugue théorique que nous devons épouser : restaurer le dialogue, chercher ce qui est intéressant, renouveler la logique d'emprunt dans ces nouveaux territoires théoriques où nous sommes si inconfortables.

Case closed ■

Références

- Barnard Chester (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Baumard Philippe (2015) *Le vide stratégique*, Paris, CNRS Éditions.
- Bement Arden L. (2007) "Transformative Research: The Artistry and Alchemy of the 21st Century", *National Science Foundation* (4 janvier). https://www.nsf.gov/news/speeches/bement/07/alb070104_texas.jsp
- Berger Peter L. & Luckmann Thomas (2012/1966) *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin. [trad. française de (1966) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City (NY), Anchor Books].
- Carnegie Institute of Technology (1961) "Research on organizations in the graduate school of industrial administration – Report on activities 1952-1960", CIT, rapport d'activité. <http://digitalcollections.library.cmu.edu/awweb/awarchive?type=file&item=42979>
- Cyert Richard M. & March James G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (NJ) Prentice-Hall.
- Davis Murray S. (1971) "That's Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology", *Philosophy of the Social Sciences*, vol. 1, n° 2, pp. 309-344.
- Détienne Marcel [ed] (1988) *Les savoirs de l'écriture en Grèce ancienne*, Lille, Presses Universitaires de Lille.
- Devers Cynthia E., Misangyi Vilmos F., & Gamache Daniel L. (2014) "Editors' comments: the future of management publishing", *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 3, pp. 245-249.
- Festinger Leon (1942) "A Theoretical Interpretation of Shifts in Level of Aspiration", *Psychological Review*, vol. 49, n° 3, pp. 235-250.
- Goyard Pierre (2006) "La révolution française vue à travers son œuvre administrative", in Mercier Jean & Bélanger Laurent [eds], *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 92-101.
- Grandy Gina & Mills Albert (2004) "Strategy as Simulacra? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 7, pp. 1153-1170.

- Hamel Debra (1995) "Strategoi on the Bema: The Separation of Political and Military Authority in Fourth-Century Athens", *The Ancient History Bulletin*, vol. 9, n° 1, pp. 25-39.
- Hillman Amy (2011) "Editor's comments: What is the future of theory?" *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 4, pp. 606-608.
- Hoskisson Robert E., Hitt Michael A., Wan William P. & Yiu Daphne (1999) "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, pp. 417-456.
- Kantorowicz Ernst H. (1957) *The King's Two Bodies: A Study in Medieval Political Theology*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Kenworthy Thomas P. & Alain Verbeke (2015) "The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing", *European Management Journal*, vol. 33, n° 3, pp. 179-190.
- Knights David & Morgan Glenn (1991) "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organisation Studies*, vol. 12, n° 2, pp. 251-273.
- Laederich Pierre (2009) "Stratégie et stratagèmes dans l'Antiquité grecque et romaine", *Stratégique*, vol. 1, n° 93-96, pp. 132-139.
- March James G. & Simon Herbert A. (1958) *Organizations*, New York, Wiley.
- Meyer John W. & Rowan Brian (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
- Oswick Cliff, Fleming Peter & Hanion Gerard (2011) "From Borrowing to Blending: Rethinking the Processes of Organizational Theory Building", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 318-337.
- Paillotin Guy, Callon Michel, Lascoumes Pierre & Berry Michel (2002) "Recherche confinée et recherche de plein air", Séminaire Les invités de l'École de Paris, 2 décembre.
- Penrose Edith T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley.
- Rindova Violina P. & Starbuck William H. (1997) "Ancient Chinese Theories Of Control", *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, n° 2, pp. 144-159.
- Runkel Phillip J. & Runkel Margaret (1984) *A Guide to Usage for Writers and Students in the Social Sciences*, Totowa (NJ), Rowan & Littlefield Publishers.
- Simon Herbert A. (2001) "Biographical note", The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1978, Académie des Nobels. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-bio.html
- Starbuck William H. (1963) "Level of Aspiration", *Psychological Review*, vol. 70, n° 1, pp. 51-60.
- Starbuck William H. (2003) "The origins of organization theory" in Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian [eds], *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, pp. 143-182.
- Starbuck William H. (2013) "James Gardner March: Founder of Organization Theory, Decision Theorist, and Advocate of Sensible Foolishness", *European Management Journal*, vol. 31, n° 1, pp. 88-92.
- Starbuck William H. & Baumard Philippe (2009) "La semaison, la longue floraison et les rares fruits de la théorie de l'organisation", in Rojot Jacques, Roussel Patrick & Vandenberghe Christian [eds], *Comportement Organisationnel, Tome III : Théories des Organisations, motivation au travail*, Engagement Organisationnel, Bruxelles, De Boeck, pp. 16-59.
- Sutton Robert & Staw Barry (1995) "What theory is not", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 3, pp. 371-378.
- Whittington Richard (2006) "Completing the Practice Turn in Strategy Research", *Organization Studies*, vol. 27, n° 5, pp. 613-634.
- Yadav Manjit S. (2010) "The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development", *Journal of Marketing*, vol. 74, n° 1, pp. 1-19.



*Quai du Rhône, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet*

Le management stratégique est mort, vive le management stratégique !

Réflexions sur la transformation de la discipline, de ses pratiques, et de son organisation

Philippe Monin
emlyon business school

Je remercie Frédéric Le Roy pour son invitation à commenter son essai intitulé « *Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau* ». Au fond, Frédéric Le Roy déplore le déclin du *management* stratégique. Notamment, il craint les menaces de domaines plus récents comme l'entrepreneuriat et l'innovation (4^e paragraphe de son essai), et appelle à un renouveau (5^e paragraphe), qui passerait par la défense de la juridiction « *management* stratégique », un redéploiement des efforts vers la formation continue, et des innovations incrémentales dans la formation initiale (6^e paragraphe).

Sur la base d'une réflexion théorique néo-schumpétérienne, je montrerai que le *management* stratégique, tel que le définit Frédéric Le Roy, est le produit daté d'un ensemble de conditions technologiques aujourd'hui dépassées ; qu'il n'est donc pas épargné par un processus de destruction créatrice, processus extraordinairement fertile qui se déploie sous nos yeux – j'en donnerai des illustrations concrètes ; que ce processus de destruction créatrice attaque tous les éléments de l'écosystème « *management* stratégique », en premier lieu la profession de consultant en stratégie, et en second lieu la forme organisationnelle idéal-typique de production de ces consultants, la *Business School* ; enfin, qu'en dépit de ce processus de destruction créatrice, la mission (« *purpose* » au sens de Barnard, 1938) des chercheurs en *management* stratégique est invariante à travers les conditions technologiques.

Je conclurai par un plaidoyer *pro domo* pour l'Association Internationale de Management Stratégique. L'AIMS est très bien placée dans cette phase de destruction créatrice. Mais elle devra probablement évoluer dans ses structures et sa gouvernance pour pleinement accompagner le mouvement. À sa fondation, en 1991, l'AIMS adopta la forme organisationnelle alors dominante dans le monde savant, l'association. Or l'association savante est également une forme organisationnelle datée. Je plaiderai pour une évolution de l'AIMS vers une fédération de communautés, forme plus adaptée à la phase de destruction créatrice en cours, typique de l'ère « réseau ». En synthèse, loin de la vision d'une discipline en déclin et assiégée, je porterai une vision résolument ouverte et optimiste sur son avenir.

Le management stratégique, produit daté d'une ère technologique dépassée

Automobile, pétrole, M-Form et management stratégique

Ainsi que le rappelle Frédéric Le Roy, l'acte de naissance du concept de « *corporate strategy* » (stratégie d'ensemble) peut être daté de 1965. Ce concept est indissociable d'une famille de concepts proches : le centre de profit (1956), la structure multi-divisionnelle (1965), la divisionnalisation (1971) et le *management* par objectif (1972). Ces concepts sont combinés dans le cadre d'un modèle dominant de *management* : le triptyque structure – comportement – performance. Ils renvoient à une forme organisationnelle paradigmatique : la *structure multi-divisionnelle de production de masse* (en anglais, *M-Form*), structure qui intègre les fonctions stratégiques et garantit l'autonomie opérationnelle aux divisions.

The main actors involved in identifying and resolving this challenge were managers, management theorists, and management consultants associated with the automobile industry and other industries in the core of this technological revolution (see Guillén, 1994). Managers such as Alfred Sloan at General Motors (GM) recognized the inadequacy of the inherited organizational paradigm and searched for solutions in their companies, resulting in a variety of new ideas. Sloan's search was based on the expectation that the diffusion of automobiles was "creating a new transportation system" (Sloan, 1964: 43) that would involve many more, and more-diverse, consumers. His solution, developed in the 1920s, was a radically new management model in which differentiated market segments would be assigned to distinct, more or less self-contained, business divisions—the "strategy-and-structure" model. This model allowed GM to pursue a strategy of product differentiation and shared parts, and thereby to overtake Ford as the preeminent auto firm (Chandler, 1962). It also inaugurated a new organizational paradigm: the multi-divisional "corporation", replaced the unitary factory as the paradigmatic frame of reference. (Bodrožić & Adler, 2017, p. 15)

L'émergence, puis la diffusion de cette forme organisationnelle paradigmatique, sont intimement liées à la période des révolutions technologiques relatives à l'automobile et au pétrole, de l'incubation de ces technologies dans les années 1880 à leur épuisement dans les années 1980. La *M-Form* succéda à l'usine, forme organisationnelle paradigmatique de la période de l'acier et de l'électricité qui prévalut entre 1880 et 1960, qui succéda elle-même à la firme professionnelle (« *professionally managed firm* »), caractéristique de la période de l'énergie vapeur et des voies ferrées des années 1790-1890 (Bodrožić & Adler, 2017, pp. 14-16). Bref, les théories – et les concepts et modèles associés – ne naissent pas *in abstracto*, mais résultent des conditions prévalant à leur origine (Stinchcombe, 1965).

Un certain nombre d'entre nous – les enseignants-chercheurs âgés de 50 ans et plus – aurons été biberonnés aux modèles indéfectiblement associés au pilotage de la *M-Form* : la *segmentation stratégique* type Abell et Hammond (1979) – il faut bien une méthode pour définir les périmètres des divisions – l'analyse de *portefeuille d'activités* – il faut bien des règles d'allocation de ressources dans une ère pré-déréglementation des marchés financiers, dans laquelle l'autofinancement est roi et l'endettement par effet de levier un inconnu – ou encore la *planification stratégique* – en absence de calculateurs ou d'ordinateurs, il faut bien des armées de stratèges dans les états-majors des firmes multinationales diversifiées pour suivre et consolider les performances des domaines d'activités stratégiques.

Electronique, télécommunications et réseau : la destruction créatrice du management stratégique

Les années 1970 voient l'émergence d'une nouvelle révolution technologique, qui avait incubé dans les années 1950 et 1960 : la micro-électronique, l'ordinateur, Internet, la téléphonie mobile, etc. Bodrožić et Adler (2017, pp. 17-18) formulent l'hypothèse que ces technologies permirent l'émergence de relations et de structures plus complexes, véritablement distribuées, et qu'une nouvelle forme paradigmatique, le réseau, remplace progressivement la *M-Form* comme forme efficiente.

Des organisations nouvelles : IBM, HP, Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, Facebook, etc., et notamment de nombreuses firmes plateformes (par exemple Airbnb), qui pour un grand nombre d'entre elles exploitent des marchés bifaces (Rochet & Tirole, 2003) dépassent désormais les capitalisations boursières des *M-Forms* de jadis (Ford, GM, etc.). Or, ces organisations nouvelles ne se laissent pas facilement enfermer dans la camisole stratégique de l'ère automobile. Nous savons de longue date que lorsque les conditions évoluent, que la forme organisationnelle dominante n'est plus adaptée aux nouveaux challenges auxquels elle doit faire face, alors elle se transforme pour survivre ou disparaît (Aldrich, 1999). Nous ne reviendrons pas sur les explications du relatif déclin de la structure multidivisionnelle de type *holding* ou conglomérat (par exemple, Guillén 1994).

Dans le jargon managérial, l'acronyme VICA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté) fait écho à ce passage d'une ère de l'automobile et du pétrole, de la prédictibilité de la production et de la consommation de masse, dite aussi des « Trente Glorieuses », à une ère caractérisée par davantage de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. Ces éléments déterminent les conditions dans lesquelles les entreprises, désormais, définissent leur futur. Ils constituent autant de limites à la planification et à la prédiction, et sonnent le glas d'une bonne partie de l'appareillage conceptuel et méthodologique hérité de l'ère précédente ! Sans surprise, dans le domaine du *management* stratégique, l'externalisation (1991), les compétences clés (1993), les modèles d'affaires (1994), les réseaux inter-firmes (1995) et le *management* de la chaîne de valeur (1996) deviennent populaires. Plus récemment, les travaux sur l'innovation ouverte, sur les communautés, ou sur les nouveaux espaces de travail (voir plus bas) sont autant de théories, d'approches et de concepts qui témoignent du remplacement de la *M-Form* par l'entreprise-réseau.

Conséquences sur les collatéraux « consultant en stratégie » et « Business School »

Les phases de destruction créatrice génèrent des impacts éco-systémiques. Comme le rappelle Frédéric Le Roy, deux collatéraux émergèrent avec la forme multidivisionnelle : l'entreprise de conseil en stratégie (avec comme forme idéal-typique l'entreprise de conseil McKinsey) et la *Business School* (avec comme forme idéal-typique *Harvard Business School*). Il est grand temps que ces deux formes organisationnelles se réinventent, sous peine de déconvenues ! À l'évidence, les meilleures ont déjà engagé leur transformation, acté et assumé le déclin des formations à la stratégie et à la profession de consultant en stratégie « *old school* », et muté pour s'épanouir dans l'ère « réseau ».

La transformation de la profession de consultant

Faut-il le rappeler, c'est après la Seconde Guerre mondiale que quelques gourous, dont Peter Drucker (1946), s'attachent à généraliser et diffuser les solutions managériales innovantes développées chez General Motors avant guerre. Peter Drucker, par



Statue de Louis XIV place
Bellecour (Fête des lumières),
Lyon, © Emmanuelle Ravinet

exemple, conduit des séminaires de formation chez les consultants juniors de McKinsey à la fin des années 1940 et début des années 1950 (Edersheim, 2004). C'est à cette période que les sociétés de conseils codifient le nouveau modèle de la firme multidivisionnelle, et les firmes comme McKinsey en viennent à dominer sa diffusion. McKinsey recrute ses employés dans les *Business School* prestigieuses, développe une hiérarchie interne très élaborée entre consultants, et cultive un réseau étroit de clients qui lui garantissent des flux répétés de revenus. Autrement dit, la profession de consultant en stratégie, comme la discipline elle-même, est le produit daté d'un ensemble de conditions de marché du travail liées à une ère technologique, ère qui se referme aujourd'hui et est remplacée par l'ère VICA, électronique et Internet.

Sans surprise, de nouvelles entreprises de conseils : HP, IBM, SAP, CSC ou encore Andersen Consulting/Accenture (Fincham & Evans, 1999), prirent le *leadership* dans l'accompagnement des entreprises, toutes orientées IT – puisqu'on parle électronique, Internet et, de manière croissante algorithmes, data, voire intelligence artificielle. Comme les entreprises de conseil en stratégie avaient contribué à simplifier les modèles de *management* de la *M-Form*, les entreprises de conseil en IT élaborent, standardisent et diffusent les pratiques de *Business Process Re-Engineering*, déploient des *Enterprise Resource Planning*, etc., typiques de la firme-réseau. Et les nouveaux gourous s'appellent Thomas Davenport, Michael Hammer, James Champy, mais aussi Ikujiro Nonaka, Hitotaka Takeuchi et Ryoko Toyama. Sans surprise, Bodrožić et Adler (2017, p. 29) suggèrent que le relatif monopole des consultants comme acteurs de dissémination des modèles de *management*, notamment de *management* stratégique mais pas uniquement, s'érode. Une nouvelle communauté d'acteurs interdépendants et engagés dans une division du travail plus complexe (industriels, innovateurs indépendants, théoriciens-gourous, agences gouvernementales et réseaux de pairs) occupe une place croissante dans le développement et la diffusion des modèles de *management*.

La transformation (à engager) des Business Schools

Les *Business Schools*, véritables usines de formation de consultants, sont un autre collatéral de la *M-Form*. Au sens générique, elles incluent toutes les formes organisationnelles de préparation aux métiers du *management*. En France, elles incluent principalement les Grandes Écoles, les « autres écoles » (moins grandes ?), et les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), aujourd'hui engagés dans un mouvement stratégique majeur de légitimation par re-catégorisation comme « Grandes Écoles Universitaires ». En décalage de phase avec leurs sous-jacents technologiques, ces *Business Schools* n'ont jamais été aussi nombreuses, et sont à leur apogée en termes d'effectifs formés. Pourtant, en France, elles ont déjà perdu leur quasi-monopole de formation des professionnels de la finance (au profit des écoles d'ingénieurs) et sont en train de perdre leur monopole de formation aux métiers

du *marketing* (au profit des mêmes écoles d'ingénieurs). Quant à la formation à la stratégie *stricto sensu*, excepté un tout petit nombre d'acteurs très solides dans le segment des MBAs (principalement INSEAD et HEC Paris en France), aucun établissement ne place massivement d'étudiants dans les entreprises de conseil en stratégie créées sous l'ère de l'automobile et de la *M-Form*. Ces dernières, depuis plus d'une vingtaine d'années, recrutent davantage d'ingénieurs, formés notamment dans les pays où l'innovation et la croissance ne sont pas de vains mots (on pense naturellement à l'Inde et à la Chine). Bref, si les *Business Schools* veulent former les individus que les entreprises-réseaux appellent et les consultants IT que les sociétés de conseil recrutent aujourd'hui, alors elles devront épouser l'ère VICA et les révolutions scientifiques en cours, se réarmer en termes scientifiques, et pour ce qui nous concerne dans cet article, entièrement revoir leur pédagogie et leur enseignement en *management* stratégique ! Bref, se réinventer au plus profond.

Réflexions sur l'état de la discipline « *management* stratégique »

Disons-le d'emblée, je ne partage pas la vision décliniste (le mot est entré dans *Le Petit Robert* en 2016) et la tentation de repli sur la discipline que Frédéric Le Roy redoute. L'avenir de la discipline est radieux... à condition d'ouvrir large vers l'inconnu et ce qu'il nous réserve de meilleur !

Retour sur le diagnostic

Frédéric Le Roy indique, et déplore, que « *les recrutements sur des postes d'enseignants-chercheurs avec un profil management stratégique se font de plus en plus rares dans les écoles et les universités, alors qu'ils restent importants dans les autres disciplines de gestion* ». Peut-être. Peut-être pas. Nous manquons – collectivement – de données fiables. Faut-il le rappeler, le champ des sciences de gestion en France ne se limite pas aux emplois universitaires. En absence de statistiques précises récentes, le rapport établi par la Commission de réflexion sur l'évaluation des enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion mise en place par la FNEGE et présidée par Bernard Pras en 2010 indiquait (p. 15) : « *Le corps professoral en sciences de gestion dans les universités est d'environ 1 800 professeurs et maîtres de conférences (y compris grandes écoles d'ingénieur), auxquels il faut ajouter les corps professoraux des grandes écoles de gestion que l'on peut estimer au même nombre (1 800) ; les trois principales parisiennes et EMLYON représentent déjà à elles seules 450 enseignants-chercheurs* ».

Par conséquent, pour 50 % de la population des enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion – celles et ceux qui exercent dans les grandes écoles –, les références à la Mention Stratégie dans les maquettes de Master et à l'agrégation comme dispositif de promotion au rang de Professeur (et d'aménagement du territoire, car c'est aussi de cela qu'il s'agit) pour juger du déclin de la discipline (4^e paragraphe de l'essai de Frédéric Le Roy) sont, au choix, non pertinentes ou anachroniques. Pour ce qui concerne le marché du travail privé – c'est-à-dire des Grandes Écoles –, marché non régulé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (qualification, agrégation, etc.), la consultation régulière de places de marché du travail d'enseignants-chercheurs type akadeus (<https://www.akadeus.com>) n'indique pourtant rien de semblable. De nombreux postes en *management* stratégique sont ouverts. Pour ce qui est des Grandes Écoles, ils sont parfois non pourvus en raison de déséquilibres conjoncturels ou structurels entre les qualifications et spécialisations doctorales des candidats, et les attentes des employeurs.

Au début des années 2010, le Conseil Scientifique Permanent de l'AIMS a conduit à plusieurs reprises une analyse des candidatures des doctorants à l'atelier doctoral de sa conférence annuelle. Avec toutes les précautions d'usage (les candidatures ne reflètent pas l'état de la recherche doctorale en *management* stratégique en France du fait de nombreux biais d'auto-sélection), le Conseil Scientifique Permanent a identifié des cycles, des « modes » : recherches sur les *clusters* dans les années 2000 (liées aux structures de financement des *clusters*) ; puis recherches en théorie institutionnelle ; etc. Ces modes scientifiques s'écartent parfois des profils recherchés par les employeurs. À l'inverse, les travaux doctoraux sur les stratégies internationales des firmes multinationales dans les pays en développement – plus risqués, plus complexes en termes d'accès au terrain, et plus coûteux que des travaux sur documents secondaires – ou sur les modèles d'affaire dans l'entreprise-réseau sont trop peu nombreux. Par ailleurs, parce qu'elles opèrent sur un marché du travail moins régulé, les Grandes Écoles recrutent de nombreux professeurs en *management* stratégique ayant fait leurs études à l'étranger. Au niveau de sa discipline, l'AIMS doit se donner comme priorité de mieux fédérer ces chercheurs recrutés à l'étranger (et la FNEGE, en tant que méta-organisation, devrait faire de même au niveau des Sciences de Gestion en général).

Bref, en synthèse, seules des données plus précises permettraient d'affiner le diagnostic de déclin. Intuitivement, parlant d'une autre rive (Grandes Écoles) que celle de Frédéric Le Roy (Université), je ne vois pas de motif de se faire peur !

Une (la ?) mission relativement invariante des chercheurs en management stratégique

Nous l'avons dit, les modèles de *management*, et donc les disciplines, évoluent selon une logique néo-schumpétérienne. Les conditions prévalant dans l'ère de la planification et de la *M-Form*, aussi dite des « Trente Glorieuses », ne sont plus celles de l'ère VICA. Les questions que les dirigeants doivent résoudre, et donc les réponses qu'ils doivent apporter sous formes de théories, modèles et concepts, évoluent... Pourtant, le *management* stratégique a une mission que je qualifierais volontiers d'invariant.

Plutôt que de définir *ex cathedra* ce qu'est la discipline dans son contenu, une approche alternative consiste à examiner ce que les stratèges décident et ce que les chercheurs en *management* stratégique étudient. Dans l'un de mes articles préférés – je débute tous mes cours de Doctorat et termine tous mes cours de niveau Licence ou Master en *management* stratégique par cet article –, Nag, Hambrick et Chen (2007) dérivent de manière inductive, sur la base des travaux des chercheurs du champ, une définition en six composantes du *management* stratégique :

Le champ du *management* stratégique traite (1) des principales initiatives, délibérées ou émergentes, (2) engagées par les dirigeants au nom des propriétaires, (3) relatives à l'utilisation de ressources (4) afin d'accroître la performance (5) des entreprises (6) dans leurs environnements externes. (Nag *et al.*, 2007, pp. 942-943)

J'ai la conviction que cette définition du champ du *management* stratégique constitue la mission des chercheurs en *management* stratégique, le *purpose* au sens de Barnard (1938), et qu'elle est relativement invariante à travers les ères technologiques.

Si l'on accepte cette mission relativement invariante comme point de départ de la recherche en *management* stratégique, alors les opportunités de renouvellement et de développement de la discipline sont sans limite. Sans prétention à l'exclusivité, je citerai trois initiatives récentes qui, toutes, renouvellent profondément le champ

de la recherche en *management* stratégique en France, et au-delà, interpellent les institutions établies.

- i. *Coopetition, Ecosystems, Networks and Alliances* (CENA). Créée au début des années 2010, CENA community se définit comme une communauté internationale de chercheurs. Elle regroupe une cinquantaine de chercheurs allemands, polonais, grecs, italiens, anglais, américains, japonais, brésiliens, français, etc., qui s'intéressent aux problématiques liées à la coopétition, aux écosystèmes, aux réseaux et aux alliances. Les membres de la communauté sont recensés sur le site Internet de la communauté (www.cenacommunity.com), animent un fil Twitter, et ont développé un logo et une identité de marque. Ils ont l'habitude de partager leurs idées *via* les réseaux sociaux. Ils se retrouvent régulièrement dans le *topic* « CENA » du *track* « Collaborative Strategies » de la conférence annuelle de l'EURAM et dans le Groupe Thématique AIMS « CENA » (<http://www.strategie-aims.com/groups>).
- ii. *The Research Group on Collaborative Spaces* (<https://collaborativespacesstudy.wordpress.com> – RGCS) a été fondé en novembre 2014. C'est à la fois un réseau indépendant et un *think-tank* qui regroupe des chercheurs en sciences humaines et sociales (*management*, sociologie, économie, anthropologie, théorie des organisations, etc.). Les travaux du réseau RGCS couvrent les dimensions sociales, politiques, managériales, digitales et spatiales des espaces et des communautés collaboratives : « *RGCS is focused on new work practices and workplace transformations in the context of the collaborative economy. It explores collaborative spaces and collaborative communities, in particular coworking spaces (external or corporate) and coworking movements, maker spaces and maker movements, fab labs, hacker spaces and hacker movements, and how they contribute to shape new work practices* » (extrait du site Web). RGCS dispose d'un site web, d'un fil Twitter, et a également développé un logo et une identité de marque. RGCS organise une session thématique lors de la conférence annuelle 2017 de l'AIMS (ST-AIMS 7 : *Coworkers, makers, hackers* : communautés, mouvements et espaces collaboratifs).
- iii. *Journée de l'Innovation Abbé Grégoire*. Créées en 2016, les « Journée de l'innovation Abbé Grégoire » sont des rencontres annuelles pluridisciplinaires (avec une dominante en sciences de gestion et en économie), initiées par le CNAM et son Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action (<http://lirsa.cnam.fr/actualites/2nde-journee-de-l-innovation-abbe-gregoire-855645.kjsp>), qui s'inscrivent dans le contexte actuel de mutation technologique. Ces journées fédèrent la communauté scientifique en sciences humaines et sociales qui s'intéresse à l'innovation, sous l'angle du processus d'innovation ou du résultat concret (produit, procédé, technologie, etc.). Ce mouvement d'auto-organisation de la communauté de chercheurs autour de l'innovation fait écho, dans le cadre des activités de l'AIMS, aux travaux de deux groupes thématiques établis de longue date, le GT Innovation et le GT Innovation Managériale, qui tous deux animent des sessions lors de la conférence annuelle 2017 de l'AIMS.

Il n'est pas anodin de noter que ces initiatives portent exactement sur les innovations conceptuelles que Bodrožić et Adler (2017, pp. 27-29) décrivent dans leur section « Discussion: Emerging New Concepts » : innovation ouverte, communautés de pratiques et espaces de *coworking*. « *We might see coworking, like open innovation, as a concept contributing to the creation of new types of communities of practice and failing under the knowledge management model and the network paradigm* » (*op. cit.*, p. 29).

Ces initiatives multiples appellent trois réflexions :

- i. Les sujets que traitent ces réseaux sont étroitement liés à la mission du *management* stratégique telle que nous l'avons définie précédemment. Comme son nom l'indique, CENA s'intéresse aux problématiques liées à la coopétition, aux écosystèmes, aux réseaux et aux alliances, bref aux

dynamiques concurrentielles et à la performance des entreprises. Les deux groupes thématiques de l'AIMS porteurs de la problématique de l'innovation et les chercheurs contributeurs aux Journées de l'Abbé Grégoire mentionnent explicitement le rôle de l'innovation dans la performance des firmes, des réseaux/industries/secteurs, et des pays. Enfin, le réseau RGCS traite, notamment, des nouvelles infrastructures sociales et spatiales de travail, et de leurs effets sur les écosystèmes productifs.

- ii. Ces réseaux se définissent d'emblée, soit à l'échelle internationale (notamment RGCS et CENA), soit en termes interdisciplinaires (notamment RGCS et Journées de l'Abbé Grégoire).
- iii. Enfin, qu'il s'agisse de *tracks* dans les conférences pour CENA, de « non-conférence » pour RGCS (traduction littérale du concept né en 1998 d'*unconference*, définie comme conférence Open Space générée par les participants), ou de journées d'étude et de recherche pour les GT Innovations ou les Journées de l'Abbé Grégoire, les chercheurs plébiscitent le modèle communautaire pour s'organiser – il n'est pas rare qu'ils soient plus d'une centaine à se retrouver lors de leurs événements ou activités scientifiques. Les mots évoqués dans les paragraphes précédents : communauté, réseau indépendant, *think-tank* sont explicitement identifiés comme des marqueurs identitaires sur leurs sites Web, leurs dispositifs de communication, et lors de leurs événements. Ces communautés partagent quelques caractéristiques : gratuité (pas d'adhésion payante), indépendance des associations savantes établies, auto-organisation et démocratie participative. Bref, elles adoptent la forme savante dominante de l'ère réseau – ces chercheurs connaissent leurs gammes ! –, contribuant ainsi au passage à ringardiser la forme savante de l'ère *M-Form* : l'association, ce qui évidemment ne saurait laisser indifférent le président sortant de l'AIMS!

Bien d'autres initiatives contribuent à transformer le champ. D'une toute autre nature, l'initiative portée par Rodolphe Durand (HEC Paris) de développer un centre de recherche intitulé Society & Organizations (SnO), renvoie à l'orgologie, néologisme qu'il définit comme la science des organisations dont l'application directe serait le *management*. Il n'est pas anodin de constater que l'avantage concurrentiel et la performance sont au cœur du projet. « *Dans mon cas, j'essaie de mieux comprendre les sources d'avantages concurrentiels des organisations. J'étudie souvent des industries où les normes de comportement sont assez fortes, notamment les industries culturelles, la gastronomie, le cinéma ou récemment les orchestres symphoniques* ». Issu de, et financé par une Grande École, ce centre de recherche fédère des chercheurs de multiples institutions. À ce titre, il contribue aussi, indirectement, à transformer le champ du *management* stratégique.

Conséquences sur la structuration du champ du management stratégique

Problématiques au cœur de la mission du *management* stratégique, projets d'emblée interdisciplinaires et/ou internationaux, rejet explicite de la forme associative et adoption tout aussi explicite de la forme communautaire, ces réseaux questionnent le modèle associatif dominant, certes démocratique mais assez pyramidal et centralisateur. Au fond, le modèle associatif est au monde savant ce que la *M-Form* est au monde marchand : un modèle daté. Et sur un sujet lié, l'évolution de la forme organisationnelle « conférence scientifique », elle aussi idéal-typique de la période *M-Form*, je recommande la lecture de l'ouvrage de Nicholson (2017) : *Academic Conferences as Neoliberal Commodities*.

Ce diagnostic, s'il est partagé, interroge l'organisation et la gouvernance de l'Association Internationale de Management Stratégique. L'AIMS, si ses membres

en décidaient ainsi, pourrait évoluer vers une organisation plus décentralisée, voire se ré-former en réseau. Fédération de communautés, méta-organisation, etc., les formes « réseau » sont nombreuses et l'éventuelle réforme prendra du temps. Mais des jalons importants sont posés. De nombreuses initiatives conduites depuis quelques années vont dans ce sens. Notamment, les activités scientifiques organisées dans les « sessions thématiques » (engagement annuel) ou par les « groupes thématiques » (engagement pluriannuel) offrent de nouveaux espaces de délibération scientifique, autant d'opportunités qu'un nombre croissant de communautés s'approprie. Par ailleurs, des pays se structurent. Qu'ils soient de longue date organisés en chapitre de l'AIMS – je pense à l'Association Management & Innovation, en Tunisie, mais aussi aux relations historiques entre l'AIMS et la communauté de chercheurs au Brésil –, qu'ils souhaitent s'affilier à l'AIMS – je pense à l'AMAMS, Association Marocaine de Management Stratégique, récemment instituée –, ou qu'ils souhaitent coopérer avec l'AIMS – je pense à la Société Africaine de Management, qui fédère les chercheurs francophones d'une douzaine de pays africains pour l'essentiel sub-sahariens –, tous doivent pouvoir trouver des espaces dans lesquels échanger sur les problématiques communes relatives à notre mission.



Amphithéâtre de Fourvière,
Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Conclusion – Le *management* stratégique est mort ? Vive le *management* stratégique !

Les chercheurs en *management* stratégique, c'est-à-dire ceux qui s'intéressent « aux principales initiatives, délibérées ou émergentes, engagées par les dirigeants au nom des propriétaires, relatives à l'utilisation de ressources afin d'accroître la performance des entreprises dans leurs environnements externes » (Nag *et al.*, 2007, pp. 942-943), ont devant eux un boulevard. Qu'écris-je, une autoroute !

Les dirigeants d'entreprises s'interrogent sur les décisions stratégiques à prendre dans un environnement VICA caractérisé par des discontinuités technologiques majeures et sans équivalent dans l'histoire (travaillons davantage avec des scientifiques venant de l'informatique, de la biologie, de l'électronique, des interfaces homme-machine, etc.). Ils sont confrontés de manière croissante à des pratiques répandues, parfois illégales mais légitimes, parfois légales mais illégitimes, dans des pays qu'ils connaissent encore mal et qui domineront le monde dès 2030 – je pense à l'économie informelle dans de nombreux pays. Et au moment de boucler cette tribune, l'actualité nous rattrape sur ce sujet précis avec ce qu'il convient désormais d'appeler l'affaire Lafarge en Syrie, et nous rappelle d'anciens travaux (Bréchet *et al.*, 2008 ; Monin & Croidieu, 2012). Ces dirigeants d'entreprises font face à des formes de concurrence qu'ils connaissent mal – je pense aux conglomérats familiaux en Inde et en Indonésie,

mais aussi en Turquie et au Mexique – et je suis interpellé par des dirigeants qui nous demandent de travailler sur les décisions et les pratiques managériales dans les pays violents, criminels et/ou dont les institutions formelles sont fragiles ou inexistantes (je pense notamment aux dirigeants de l'entreprise BioMérieux que l'AIMS a reçus lors de la conférence annuelle 2017 à Lyon). Qui est mieux placé que les chercheurs en *management* stratégique pour affronter ces questions ?



Part Dieu coupole
(détail), Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

Je ne crois pas à la tentation du repli, à la défense de la juridiction « *management* stratégique », et à l'excommunication des chercheurs membres d'autres associations (en entrepreneuriat, en RSE, en innovation, en *international business*, etc.). Parmi les actions à mener pour renforcer la discipline, Frédéric Le Roy suggère que le marché de la formation continue est en croissance et porteur. Il s'inscrit en cela dans la politique gouvernementale la plus récente. Je pense qu'il se trompe : je ne crois pas non plus au salut par la formation continue telle qu'elle est aujourd'hui conçue. Certes, là aussi, nous manquons tous de données factuelles consolidées pour trancher. Cela étant dit, j'observe chez les acteurs historiquement fortement engagés dans ces activités, les Grandes Écoles, les tendances suivantes. Les Grandes Écoles dégagent, sauf exception, une rentabilité très supérieure dans la formation initiale (notamment post-

bac). La part relative de leurs activités *executive* stagne ou baisse par rapport à l'ensemble de leurs activités. Lorsqu'elles interviennent en formation *executive* en *management* stratégique, la niche de marché est exiguë, très concurrentielle, et pour l'essentiel tenue en France par l'INSEAD et HEC Paris. Enfin, de manière croissante, ce sont les individus (gourous, auteurs, chercheurs, consultants indépendants) qui captent la valeur, au détriment des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Plus généralement, les directions générales des grandes entreprises sont aujourd'hui moins exclusivement staffées sur la base de compétences en stratégie, et davantage sur d'autres bases : capacités démontrées de *leadership*, de *business* développement, de résistance au stress et aux pressions multiples.

À titre personnel, je vois davantage de perspectives dans la [trans]-formation des personnes et des organisations qui inventent, créent, déploient, innovent en termes de modèles d'affaires, notamment dans un monde de ruptures scientifiques et technologiques. Je crois à l'ouverture, au mélange, à la multi-appartenance, au métissage, à l'hybridité. L'histoire et la biologie, mais aussi la sociologie des organisations, nous ont enseigné que les organisations « pures » excellent sur le court-terme en environnement protégé. Mais quand viennent les ruptures et

les changements rapides, souvent les hybrides survivent mieux. Le *management* stratégique « *old school* » de la firme multi-divisionnelle diversifiée est mort ? Vive le *management* stratégique ouvert aux transformations technologiques et scientifiques, aux nouveaux pays, et aux autres disciplines ! ■

Références

- Abell Derek F. & Hammond John S. (1979) *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, University of Minnesota, Prentice Hall.
- Aldrich Howard E. (1999) *Organizations Evolving*, London, Sage.
- Barnard Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Bréchet Jean-Pierre, Monin Philippe & Saives Anne-Laure (2008) “Légitimité, déviance et délit. Des défis pour le management stratégique”, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 183, pp. 15-34.
- Bodrožić Zlatko & Adler Paul S (2017) “The Evolution of Management Models: A Neo Schumpeterian Theory”, *Administrative Science Quarterly*, XX (forthcoming), pp. 1-45.
- Drucker Peter (1946) *The Concept of The Corporation*, New York, John Day.
- Edersheim Elizabeth Haas (2004) *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting*, Hoboken (NJ), Wiley.
- Fincham Robin & Evans Mark (1999) “The consultants’ offensive: Reengineering – from fad to technique”, *New Technology, Work and Employment*, vol. 14, n° 1, pp. 32-44.
- Guillén Mauro F. (1994) *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- Monin Philippe & Croidieu Grégoire (2012) “Les stratégies de légitimation des organisations renégates”, *M@n@gement*, vol. 15, n° 3, pp. 253-263
- Nag Rajiv, Hambrick Donald C. & Chen Ming-Jer (2007) “What is Strategic Management, really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 9, pp. 935-955.
- Nicholson Donald J. (2017) *Academic Conferences as Neoliberal Commodities*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Pras Bernard (2010) *L'évaluation des enseignants-chercheurs en sciences de gestion*, Paris, FNEGE.
- Rochet Jean-Charles & Tirole Jean (2003) “Platform Competition in Two-Sided Markets”, *Journal of the European Economic Association*, vol. 1, n° 4, pp. 990-1029.
- Stinchcombe Arthur L. (1965) “Social structure and organizations”, in March James G. [ed], *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, pp. 142-193.



*La Saône vue de la Croix-Rousse,
Lyon, © Emmanuelle Ravinet*

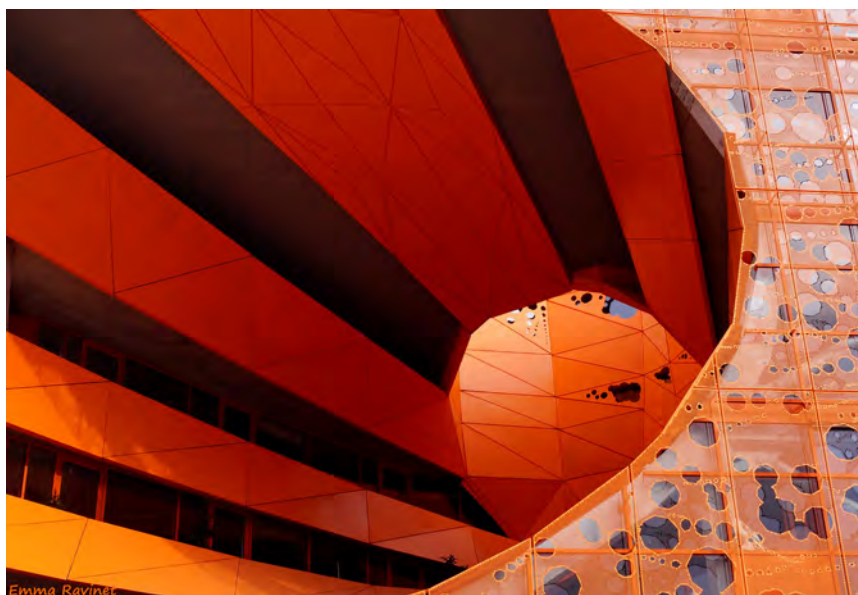
Management stratégique : fragmentation et renouveau ?

Rodolphe Durand
HEC Paris

Frédéric Le Roy aborde le destin tragique de la discipline du management stratégique en France. Je souhaite m'associer à son appel. Ayant co-dirigé pour le *Strategic Management Journal* un numéro spécial récent sur les revues de littérature en management stratégique et ce qu'elles peuvent apporter à notre discipline (Durand *et al.*, 2017), j'ai pu constater les lignes de fractures qui partagent le « champ », non seulement en France, mais bien au-delà. En ce sens, ce que l'on observe dans notre pays reflète des tendances plus générales perceptibles au niveau de la Strategic Management Society dans son ensemble. Ces sources de fragmentation sont triples.

D'une part, les phénomènes pouvant représenter un intérêt pour la discipline sont tellement multiples que les chercheurs s'égaillent dans le champ (sic) sans plus se retrouver. Le temps où l'on étudiait les « mouvements stratégiques » en lien avec la performance sont loin, tant l'uberisation, les marchés multifaces, les stratégies politiques, l'internationalisation, la refonte des chaînes de valeur pour ne citer que quelques-uns de ces phénomènes attirent l'intérêt des chercheurs en management stratégique et les amènent à puiser à des sources d'inspiration très variées sans plus guère de ponts entre elles – ce qui limite la nature cumulative de la recherche prise dans son ensemble.

D'autre part, comme pour d'autres disciplines (l'économie, la sociologie, la psychologie pour ne mentionner que celles-ci), les approches méthodologiques évoluent et se déploient en de nombreux deltas, toujours plus techniques et avancés. Sur cet aspect, la France présente une spécificité. Contrairement à d'autres pays dont les universités ont investi massivement dans cette composante – on peut penser aux Pays-Bas, la Suisse, la Finlande par exemple – et qui sont passés à des enjeux nouveaux, nous sommes restés encastrés dans des débats des années 1980 et 1990 opposant les « quantis » aux « qualis », la description à la prédiction, ou encore l'induction à la déduction. Cela touche notre discipline mais d'autres tout aussi sévèrement, comme la sociologie française notamment. Ce point questionne vraiment tant par ailleurs, en psychologie ou encore plus en économie, notre pays possède d'excellents chercheurs et méthodologues dont les sciences de gestion n'ont qu'à s'inspirer. Où sont donc en management stratégique les études utilisant des méthodes économétriques d'identification causale appropriées, développant des expérimentations en laboratoire, sur le terrain, et sur MTurk, ou encore déployant des analyses ethnographiques, de discours, ou de linguistique informatique dignes du meilleur niveau international ? Et comment faire en sorte que les programmes doctoraux puissent inclure des cours de



Le Cube Orange (Confluence)
(détail), Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

méthode permettant aux travaux de recherche nationaux d'être publiables dans les revues internationales ?

Enfin, la pression à la publication des chercheurs nord-américains vers les disciplines plus établies vide en creux le bassin du management stratégique qui perd ainsi en attraction théorique. Les échanges autrefois vifs entre la théorie de l'agence, l'économie industrielle, celle des coûts de transaction, ou le « courant des ressources » se sont émoussés (Durand, 2000). Dans un autre registre, la rivalité autour de la question de la légitimité défendue

par l'écologie des populations ou par les diverses approches institutionnelles et néo-institutionnelles n'a plus vraiment cours non plus. Quelles nouvelles théories de l'entreprise proposer ? Quelles nouvelles théories pour fédérer le champ de recherche du management stratégique ? Faut-il rapprocher différents courants en un mouvement intégrateur (Durand, 2012) ?

Dès lors, si l'on combine ces trois sources de fragmentation – beaucoup de phénomènes nouveaux, des méthodes empiriques à renouveler, et des théories partielles – oui, le management stratégique est affaibli et ses frères et sœurs des disciplines de gestion pénètrent son territoire, et chipent de-ci de-là des heures de cours, des budgets de recherche, des postes, alimentant à nouveau une spirale descendante comme le décrit Frédéric Le Roy. Cette spirale est-elle vouée à se poursuivre ? Peut-être pas si nous parvenions à rebâtir un corpus solide à la hauteur des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises et l'ensemble des organisations qui constituent un marché avec elles.

Il faut penser ainsi à nouveau les deux côtés de l'équation stratégique. D'une part, nous devons dépasser les variables liées à la performance comptable et financière pour ouvrir à des dimensions plus sociologiques et psychologiques de la performance : la réputation, le statut, la légitimité, le bien-être, etc. De l'autre, la liste des enjeux considérables auxquels sont confrontées les entreprises et les organisations en tous genres ne cesse de s'allonger : les inégalités croissantes de nos sociétés, le rôle d'intégrateur social des acteurs sur les marchés, l'économie circulaire et la problématique des déchets et des ressources naturelles qui s'épuisent, les bouleversements des chaînes de valeur liés au climat, etc. Cette liste (incomplète) de phénomènes permet de nourrir la pertinence de notre recherche tant sur les plans académique que pratique. Dès lors, ne convient-il pas de réunir ces parties en une définition renouvelée de notre discipline, centrée autour des choix des dirigeants au bénéfice de leur organisation afin d'en accroître la performance entendue en un sens large, par l'utilisation des ressources disponibles en lien avec leurs publics multiples ?

Sous-jacente à cette redéfinition, court une idée pour laquelle je milite : celle de la constitution d'un nouveau corpus pré-paradigmatique du « management stratégique du XXI^e siècle ». Ses chapitres ne seraient plus seulement les conditions d'effectuation des meilleurs mouvements stratégiques (alliance, entrée ou sortie d'un marché, types

de diversification, etc.) mais plutôt les enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprises : parmi d'autres, constituer et modifier la gouvernance de l'entreprise ; assurer la cohérence entre les valeurs collectives et individuelles, les comportements effectifs, et les résultats économiques ; bâtir la légitimité de l'organisation auprès de ses publics cœurs ; prendre en compte les défis environnementaux et sociaux ; poser le management stratégique comme créateur de sens local (Durand, 2013). Les réponses à ces défis nécessitent des efforts disciplinaire, empirique, méthodologique, et théorique qui ne sont pas au cœur des préoccupations des autres disciplines de gestion.

C'est sans doute en s'attaquant à de grands enjeux que le management stratégique peut ressortir du piège qui se referme sur lui, au niveau national aussi bien qu'international ■

Références

- Durand Rodolphe (2000), *Entreprise et évolution économique*, Paris , Editions Belin.
- Durand Rodolphe (2012) "Advancing Strategy and Organization Research in Concert: Towards an Integrated Model?", *Strategic Organization*, vol. 10, n° 3, pp. 297-303.
- Durand Rodolphe (2013) *La désorganisation du monde*, Lormont, Éditions Bord de L'Eau.
- Durand Rodolphe, Grant Robert M., & Madsen Tammy L. (2017) "The Expanding Domain of Strategic Management and the Quest for Integration", *Strategic Management Journal*, vol. 38, n° 1, pp. 4-16.



*Passage de l'Argue, rue de la République, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet*

Quelles recommandations stratégiques pour la stratégie ?

Frédéric Fréry
ESCP Europe

COMMENTAIRES
SUR L'ARTICLE DE
FRÉDÉRIC LE ROY
« LE MANAGEMENT
STRATÉGIQUE EN
FRANCE : FACTEURS
DE DÉCLIN ET DE
RENOUVEAU »

Dans son article « Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau », Frédéric Le Roy dresse un constat alarmiste de l'évolution du management stratégique en France. Il souligne avec raison que cette discipline, dont la respectabilité académique est avérée – puisqu'elle dispose de ses sociétés savantes, de ses revues scientifiques et de son épreuve du concours de l'agrégation des universités en sciences de gestion – semble pourtant peu à peu marginalisée dans l'enseignement, progressivement délaissée par les doctorants et phagocytée par des champs connexes tels que l'entrepreneuriat, le management de l'innovation ou le pilotage des organisations. La stratégie, à la fois institutionnalisée et déclinante, serait en quelque sorte victime de deux phénomènes qu'elle a pourtant été la première à décrire : la dérive stratégique et la disruption.

Face à ce constat, Frédéric Le Roy préconise trois solutions : la relance de l'enseignement du management stratégique – notamment en formation permanente –, le renforcement de la communauté des chercheurs francophones en stratégie, et l'établissement de liens plus étroits avec les praticiens.

Si je partage une grande partie de ce constat et de ces conclusions, je tiens cependant – pour la fécondité du débat académique – à me démarquer de certains de ses présupposés.

Je ne reviendrai pas sur l'historique que dresse Frédéric Le Roy, si ce n'est pour souligner l'extrême jeunesse du management stratégique au regard des autres disciplines traditionnelles de gestion. La comptabilité est multimillénaire, la finance multiséculaire et le *marketing* au moins centenaire. Le management stratégique, lui, n'est que cinquantenaire. Au début des années 1960, son destin était encore incertain. Le célèbre ouvrage *Stratégie et structure*, d'Alfred Chandler (1962) s'est ainsi initialement intitulé *Structure et stratégie*, mais son éditeur a estimé qu'il était alors plus moderne de mettre « stratégie » en avant. Réciproquement, l'ouvrage *Managing for Results* de Peter Drucker (1964) aurait dû s'intituler *Business Strategies*, mais ce titre a été abandonné car jugé encore trop martial pour un ouvrage de management. Ce sont donc bien, d'une part, Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews et William Guth (1965) à la Harvard Business School et, d'autre part, Bruce Henderson au Boston Consulting Group qui ont donné naissance à la stratégie d'entreprise, à Boston, au milieu des années 1960 (Kiechel, 2010). La crise existentielle que traverse actuellement le management stratégique, avec son

sentiment diffus d'inutilité et d'insatisfaction, est donc typique d'une crise de la cinquantaine.

Face à cette crise, je propose de mobiliser les concepts de la stratégie pour analyser son propre déclin. On peut alors établir le diagnostic suivant : cette discipline, après avoir rapidement connu le succès, semble désormais menacée par les produits de substitution que sont les autres champs académiques, au point que sa pérennité apparaît incertaine. Elle ne crée plus suffisamment de valeur pour ses clients (les praticiens et les institutions d'enseignement qui les forment), qui lui préfèrent souvent d'autres offres, soit plus traditionnelles (finance, *marketing*), soit plus récentes (entrepreneuriat, innovation). Son périmètre d'activité semble tout à la fois se restreindre et se dissoudre. Face à ce diagnostic, quelles recommandations stratégiques peut-on formuler pour assurer la pérennité – voire le renouveau – de la stratégie ? C'est en répondant à cette question que je préciserai en quoi mon point de vue diffère de celui de Frédéric Le Roy.

La stratégie n'est pas une activité de support

Ma première divergence avec Frédéric Le Roy repose sur la valeur créée par la discipline. Il estime en effet que le management stratégique, au sens de Michael Porter (1980), souffre du fait qu'il est considéré comme une activité de support – ou activité de soutien –, et qu'il faudrait plutôt le repositionner comme une activité primaire – ou activité principale. Rappelons que dans le modèle de la chaîne de valeur de Porter, les activités de support sont la fonction achat, le développement technologique, les ressources humaines et l'infrastructure de la firme – qui inclut le management général, la comptabilité, la finance et le contrôle qualité. Leur rôle est d'assister les activités primaires que sont la logistique, la production, le *marketing*, la vente et les services, en contribuant notamment à renforcer leur efficacité et/ou leur efficacité. Les activités primaires créent de la valeur, les activités de support les aident à en créer plus ou à en créer mieux.



Parc de la Tête d'Or, Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Or, contrairement à ce qu'avance Frédéric Le Roy, il me semble que les activités de support ne sont pas nécessairement périphériques dans la structuration des champs académiques en gestion. C'est peut-être vrai pour les ressources humaines ou les achats, mais certainement pas pour la finance ou la comptabilité : en toute orthodoxie, ce sont elles aussi des activités de support dans le modèle de Porter, mais cela ne les réduit pas – loin s'en faut – à jouer un rôle anecdotique dans les programmes d'enseignement. Être une activité de support ne condamne pas à la marginalisation.

Qui plus est, je considère que le management stratégique n'est ni une activité de support, ni une activité primaire : dans une organisation il ne crée pas directement de valeur pour les clients et il n'est pas non plus au service des activités dont c'est le rôle. Je crois plutôt que ce qui caractérise le management stratégique, c'est qu'il est la seule fonction « méta » : il n'est pas inclus dans la chaîne de valeur, car son rôle consiste justement à la concevoir. Paradoxalement, ce n'est pas la nature annexe du management stratégique mais au contraire son caractère éminemment intégrateur qui provoque son exclusion.

C'est justement parce que le management stratégique englobe les disciplines phares de la gestion que ces dernières peuvent chacune – selon leur propre perspective – prétendre s'y substituer : c'est ce qui explique la multiplication des enseignements de *marketing* stratégique, de pilotage stratégique ou de stratégie financière. Face à ces offres concurrentes, la solution ne consiste donc pas selon moi à affirmer que le management stratégique est une activité primaire – ce qui est inexact – mais au contraire à insister sur ses spécificités, qu'aucune autre fonction ne peut inclure, et sur sa nature intégratrice, qui emprunte à chacune. Selon ce point de vue, la stratégie n'est donc pas une discipline comme les autres, car elle les surplombe toutes. Il va sans dire que cette affirmation ne peut qu'irriter les collègues des autres champs, et renforcer encore leur tentation de diluer la stratégie dans leur propre corpus.

Non au management stratégique, oui à la stratégie

Ma deuxième divergence avec Frédéric Le Roy relève de l'avantage concurrentiel du management stratégique vis-à-vis des autres disciplines. J'estime notamment qu'il existe des causes spécifiquement françaises à sa dérive. Frédéric Le Roy rappelle avec raison que la recherche francophone en management stratégique s'est historiquement tournée vers les processus, là où les Anglo-Saxons privilégiaient les contenus. Cependant, il n'en fait pas une des explications du déclin actuel de la discipline.

Or, je crois pour ma part que cette divergence épistémologique a largement contribué à la dérive stratégique que nous connaissons. En effet, en insistant sur les processus, la recherche francophone en stratégie s'est logiquement rapprochée des chercheurs en management, des psychologues et des sociologues du travail. En insistant sur les micro-fondations de la performance, sur la managérialisation et sur le rôle des individus dans la construction et le déploiement des stratégies, le management stratégique a peu à peu oublié ses spécificités, pour s'apparenter à d'autres disciplines bien plus établies. L'Association Internationale de Management Stratégique s'est elle-même voulue inclusive, accueillant de nombreux collègues venus d'autres disciplines, au point que, peu à peu, la stratégie s'est dissoute dans le management. C'est en se focalisant sur le management que le management stratégique a rendu la stratégie superflue.

À l'inverse, nos collègues Anglo-Saxons, en privilégiant le contenu, ont contribué à défendre les spécificités de la stratégie, qu'aucune autre discipline ne peut revendiquer. S'intéresser à la performance et aux frontières des firmes, aux interactions concurrentielles et aux structures des industries, en un mot flirter avec l'économie plutôt qu'avec la sociologie, c'est assurer à la stratégie une existence autonome qu'aucune autre discipline ne saurait imiter. Bien entendu, certains économistes, comme Oliver Williamson, ont tenté de réduire le *strategizing* à de l'*economizing* (Williamson, 1991), mais leur point de vue n'a rencontré qu'un écho limité, voire

une franche animosité. La primauté donnée au contenu a ainsi renforcé l'avantage concurrentiel de la stratégie, là où la focalisation sur les processus a accéléré sa dérive.

Le lien ambigu avec les praticiens

Dans sa conclusion, Frédéric Le Roy recommande un renforcement des liens entre les chercheurs en management stratégique et les praticiens, notamment les dirigeants. Or, mon expérience m'a conduit à constater que ce lien est nécessairement ambigu. Les véritables dirigeants d'entreprise éprouvent en effet une certaine méfiance vis-à-vis des enseignements de management stratégique, même si – ou peut-être plutôt – parce que – leur maîtrise des concepts stratégiques reste souvent lacunaire. Pour un dirigeant, suivre un enseignement de stratégie revient à avouer une incompetence sur ce qui devrait être son expertise fondamentale. De fait, la stratégie est bien souvent condamnée à ne pas enseigner aux authentiques stratèges, mais à ceux qui voudraient le devenir – et dont certains ne le deviendront jamais. Elle a parfaitement sa place dans les programmes de formation permanente qui ont vocation à s'adresser à de futurs dirigeants – notamment les Executive MBA – mais elle est plus rarement en contact avec les dirigeants effectivement en exercice.

À cet égard, on peut citer une enquête menée au sein de l'Association Progrès du Management (APM), qui rassemble dans 21 pays plus de 7500 dirigeants francophones. Cette enquête a été menée en décembre 2016 auprès d'un échantillon de 2000 adhérents de l'APM. Sur les 281 répondants, 64 % étaient des dirigeants propriétaires. L'enquête portait notamment sur leurs attentes à l'égard des thèmes abordés lors des rencontres avec les experts de l'APM. Dans ce cadre, il est particulièrement instructif de souligner que le thème le plus réclamé par ces véritables dirigeants est la stratégie, devant la géopolitique, le développement personnel et le leadership (les outils RH et la logistique étant les sujets les moins réclamés). Or, c'est aussi la stratégie qui présente un des niveaux de satisfaction les plus faibles. Il apparaît ainsi que les dirigeants ont un intérêt important pour la stratégie, mais qu'ils n'apprécient pas qu'on la leur enseigne : apprendre la stratégie est pour eux une sorte de mal nécessaire.

De fait, il me semble que s'il est impératif de renforcer le lien entre chercheurs et praticiens, cette interaction doit être considérée avec prudence. Par nature, les dirigeants souhaitent qu'on les aide dans leur réflexion, mais certainement pas qu'on les considère comme des terrains de recherche. Nul n'ambitionne d'être la souris de laboratoire sous le scalpel du chercheur. Or, la priorité donnée aux processus par rapport aux contenus ne fait que renforcer l'incompréhension mutuelle entre chercheurs et dirigeants. Là où les dirigeants attendent des éclairages sur leurs décisions stratégiques, les chercheurs s'intéressent avant tout aux processus qui conduisent à ces décisions, et non à leurs résultats. Considérer les dirigeants comme les clients naturels de la stratégie – et non comme ses objets de recherche – me semble donc absolument indispensable à la survie de la discipline.

Recommandations stratégiques pour la stratégie

Au total, si je partage l'inquiétude de Frédéric Le Roy à propos de la crise que traverse la stratégie – notamment en France – mes recommandations sont relativement différentes des siennes. Je propose de les résumer en mobilisant le *modèle VIP* (quelle est la *Valeur* créée ? Comment résister à l'*Imitation* ? Sur quel *Périmètre* se déployer ?),

modèle que j'ai proposé il y a une dizaine d'années dans un article consacré aux dimensions fondamentales de la stratégie (Fréry, 2006) :

- *Valeur* : face à une doctrine financière toujours aussi omniprésente, seule la stratégie fournit un cadre de compréhension du comportement des entreprises alternatif. Elle permet de décrypter l'interaction concurrentielle entre les firmes, ce qui est utile à la fois pour ceux qui souhaitent analyser ces interactions, mais aussi à ceux qui sont en charge de les conduire. De fait, la stratégie est indispensable dans tout programme de formation de niveau Master. Pour autant, bien peu de diplômés deviendront effectivement consultants en stratégie, et *a fortiori* dirigeants. Par conséquent, pour la très vaste majorité des étudiants, la stratégie reste une grammaire intellectuellement stimulante, mais pratiquement très peu utile. C'est cette nature paradoxale, à la fois largement superflue et rigoureusement nécessaire, que doit revendiquer la stratégie. À bien des égards, la stratégie s'apparente ainsi à la philosophie.
- *Imitation* : l'avantage concurrentiel de la stratégie repose sur sa nature inclusive, qui emprunte des grilles d'interprétation et des concepts à de multiples disciplines, que ce soit l'économie (la théorie de la firme, les structures industrielles), la finance (la rentabilité, les options réelles), le *marketing* (le positionnement, la valeur), la sociologie (les champs organisationnels, les communautés de pratiques) ou la psychologie (l'engagement, la décision). La compétence distinctive de la stratégie réside donc dans son syncrétisme. De plus, aucune autre discipline n'est spécifiquement consacrée aux trois dimensions fondamentales que sont la définition d'un modèle économique, la recherche d'un avantage concurrentiel et le choix d'un périmètre d'activité. Lorsque, par exemple, BlaBlaCar décide de se lancer dans la location longue durée de véhicules, qu'Accor fait le pari d'utiliser son parc d'hôtels pour d'autres services que des nuitées ou que PSA rachète son concurrent Opel, ni le *marketing*, ni la finance, ni l'économie ne permettent d'en analyser et d'en comprendre la logique et les conséquences. La stratégie doit réaffirmer ce positionnement distinctif, notamment en faisant comprendre aux médias qu'interroger des économistes sur des questions de stratégie d'entreprise équivaut à demander un diagnostic médical à des biologistes ou la conception d'un système d'information à des physiciens. Sur ce point, je rejoins d'ailleurs Frédéric Le Roy : à l'image du Cercle des économistes, nous devons créer un Collège des stratèges.
- *Périmètre* : après des années 1990 durant lesquelles la stratégie a conquis de vastes marchés, au point qu'elle a parfois été tentée d'absorber le management lui-même – au tournant du siècle, l'Association Internationale de Management Stratégique a ainsi bien failli être rebaptisée Association Internationale de Management –, il est peut être temps qu'elle retrouve et revendique le territoire qui lui est spécifique : celui des dirigeants, des consultants qui les assistent, et de tous ceux qui sont curieux de la compréhension intime de la logique des affaires. À lui seul, un tel périmètre justifie largement que des enseignants chercheurs s'y consacrent avec passion ■

Références

- Chandler Alfred (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Drucker Peter (1964) *Managing for Results*, New York (NY), Harper & Row.
- Fréry Frédéric (2006) "The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 1, pp. 71-75.
- Kiechel Walter (2010) *The Lords of Strategy*, Boston (MA), Harvard Business Press.
- Learned Edmund P., Christensen C. Roland, Andrews Kenneth R. & Guth William D. (1965) *Business Policy. Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- Porter Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

Porter Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

Williamson Oliver E. (1991) "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° S2, pp. 75-94.



Fourvière, rue Radisson (l'ancien cargo maximus), Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

Et si on avait une stratégie pour la recherche française en stratégie ?

Stéphanie Dameron
Université Paris Dauphine, PSL

Frédéric Le Roy fait le constat d'une perte de puissance de la stratégie comme discipline en France. Notre propos est de montrer pourquoi ce constat, s'il est avéré, serait problématique pour le rayonnement dans le monde de nos établissements de formation et de recherche en management. Nous montrerons ensuite que la France possède un grand potentiel pour contribuer au renouvellement de cette discipline, à condition d'avoir une stratégie. Nous proposerons enfin des pistes de réflexion et d'actions pour développer internationalement la recherche française en stratégie.

Le champ de la stratégie différencie plus que jamais les meilleurs établissements et écoles de management dans le monde

Les institutions les mieux classées dans le monde pour leurs formations en management sont aussi les plus connues pour leurs travaux en stratégie. L'Insead, récemment placée en tête par le classement du *Financial Times*, est mondialement connue pour les travaux de ses professeurs C. Kim et R. Mauborgne sur la stratégie « océan bleu » (2005). HEC Paris a été précurseur dans les années 1980 et 1990 pour ses travaux sur l'identité ou sur les alliances, avec notamment le travail séminal de B. Garett et P. Dussauge (1995). Le cas de Harvard Business School est particulièrement édifiant. Cet établissement, durablement positionné comme l'un des meilleurs mondiaux, a su faire rayonner les travaux de professeurs comme M. Porter, ou plus récemment ceux de C. Christensen sur les stratégies de ruptures. L'institution publie sa propre revue et l'utilise comme un vecteur phare de son rayonnement, n'hésitant pas à la distribuer dans plusieurs langues, publiant les travaux « locaux », tout en diffusant les « meilleurs articles » de la maison mère. Un des derniers numéros de la publication française de la *HBR* (2015) sélectionne les travaux qui comptent en stratégie (il n'y a aucun numéro spécial du même type dans d'autres disciplines du management). Ils proviennent en grande partie de professeurs de Harvard, sinon d'associés de cabinets de conseil en stratégie, eux-mêmes partenaires de Harvard.

Plusieurs explications peuvent être données à la place particulière que joue la stratégie dans le rayonnement des établissements qui enseignent le management.

Tout d'abord, cette discipline est au cœur des formations destinées aux futurs *leaders* ; eux-mêmes susceptibles à terme de faire rayonner la marque et d'être des donateurs (cf le modèle économique des établissements dans Dameron & Durand, 2017). Elle tient une place particulière dans les enseignements de MBAs par exemple,

diplômes par ailleurs essentiels dans la hiérarchie des classements internationaux. Les meilleurs étudiants viennent suivre ces formations dans les institutions qui sont connues dans le domaine de la stratégie, dont les professeurs innovent dans ce champ, publient au-delà des seules revues scientifiques et sont visibles dans la sphère socio-économique.

La stratégie peut également prendre une place particulière en formation initiale. Depuis les travaux de C. Christensen, de P. Regnèr (2003), ou du courant de la *strategy-as-practice*, il devient communément admis que les stratégies de ruptures viennent plus des périphéries que des sièges des grandes groupes. L'acculturation des futurs collaborateurs aux processus et contenus de la stratégie peut devenir un enjeu clef : comprendre et décortiquer les discours des dirigeants, savoir faire remonter des idées et informations susceptibles de faire évoluer la stratégie, savoir porter des projets potentiellement novateurs pour un modèle économique, sont autant d'attendus dans des environnements où les positionnements stratégiques deviennent instables. Dans une période où est promue la capacité à décentraliser la réflexion stratégique, des *corporate venture* hébergeant des *start-ups* potentiellement capables de transformer les modèles d'affaires jusqu'aux fameux « *hackathons* », cette « alphabétisation » à la stratégie devient un enjeu majeur pour la compétitivité de nos organisations en situation concurrentielle.

Par ailleurs, cette discipline développe des expertises propres aux cabinets de conseil les plus renommés, et les plus florissants, comme McKinsey ou le BCG. Si la reconnaissance d'un établissement dans le domaine de la finance permet d'ouvrir les portes des plus grandes banques d'affaires aux jeunes diplômés, le rayonnement d'une école dans le champ de la stratégie permet d'entrer dans le club très *select* des établissements qui forment les futurs consultants des cabinets de conseil réputés. À nouveau, la corrélation, pour ne pas dire la causalité, est forte entre les relations avec ces cabinets de conseils et la position dans les classements internationaux. Est-ce la première qui induit la seconde en attirant les meilleurs étudiants séduits par les opportunités offertes ? Ou l'inverse ? Peu importe, la charnière entre les deux reste et demeure la qualité d'un département stratégie, articulé avec l'enseignement et influent, que ce soit en termes de publications ou dans ses relations avec les milieux socio-économiques.

Encore plus que la finance, c'est en fait bien la stratégie qui peut jouer le rôle de vecteur de différenciation pour nos établissements. Encore faut-il le décider.

Nos institutions françaises ont les moyens de rayonner mondialement dans ce champ... encore faut-il avoir une stratégie de la Stratégie

Dans ce contexte, nos institutions françaises ont les moyens de sortir leur épingle du jeu et de se positionner dans l'éducation des stratèges de demain. Mais être à la pointe de l'enseignement en stratégie nécessite à la fois d'investir dans la recherche et sa publication, d'articuler organiquement cette recherche avec son enseignement, et de se faire connaître au-delà des milieux académiques.

Si nos enseignements de base en stratégie demeurent encore largement dominés par les travaux de M. Porter, la recherche mondiale se renouvelle profondément. Et la France n'est pas en reste, non seulement par ses travaux sur les processus stratégiques, autour de la prise de décision, mais également par ses recherches sur le contenu même de la stratégie.

Prenons deux exemples actuels pour illustrer mon propos, celui de Lille et Montpellier. Ces exemples ne prétendent en rien à l'exhaustivité et j'éviterai de prendre le cas de Dauphine, pour ne pas prêter le flanc à toute suspicion d'autopromotion. L'équipe de Lille est précurseur dans l'analyse des modèles économiques (Warnier *et al.*, 2004). Dès 2004 elle publie dans ce domaine, crée par la suite une modélisation spécifique des modèles économiques, explore des modalités différenciées de repérage de sources alternatives de revenus, en étudiant les ressources négatives par exemple. Cette équipe renouvelle ainsi notre compréhension du positionnement stratégique, bien au-delà des stratégies génériques du type volume/coût ou différenciation. L'équipe de Montpellier (Le Roy & Yami, 2009) cherche à repenser les modes de fonctionnement des marchés, au-delà du postulat d'une concurrence stricte entre les acteurs. Étudiant les relations entremêlées de coopération et de compétition, brouillant les frontières classiques d'une industrie et d'un secteur concurrentiel, cette équipe revisite la notion d'environnement pour penser l'espace stratégique pertinent, suivant l'expression de Crozier et Friedberg (1977), reprise par Martinet (1984), mais peu développée jusqu'à présent.

Je n'ai ici cité que deux exemples, il en existe d'autres tout aussi édifiants de notre capacité à renouveler la pensée en stratégie, certes comme processus (travaux que je n'ai pas développés ici), mais également concernant les contenus de la stratégie.

Pour une stratégie française (européenne ?) de la Stratégie

Cependant, pour faire connaître ces travaux, il faut une stratégie de la Stratégie. Nos équipes trop peu souvent s'y attellent, et elles ont besoin d'alliés. Trop souvent seules, parfois jalouses de leur pré carré, elles ont pu se faire prendre de court par des concurrents, généralement associés à des institutions américaines, lorsque ces derniers comprennent l'intérêt, et donc le danger pour leur propre rayonnement, de ces travaux. Généralement, le procédé est toujours le même : il repose sur la force de frappe des revues – *via le Strategic Management Journal* par exemple –, ou de sociétés savantes en stratégie ; il s'appuie sur une/des publication(s) sur ces thématiques, publications occultant largement les travaux antérieurs étrangers, et considérées très vite comme séminales dans le développement du courant de recherche. Les travaux sur la coopération, originellement européens et plus particulièrement français, peuvent ainsi disparaître dans le sillon d'un numéro spécial du *Strategic Management Journal*... où les auteurs européens à l'initiative de ce champ ne sont pas présents comme éditeurs invités. Je le répète, le champ de la stratégie est particulier non seulement dans l'espace concurrentiel mondialisé de nos institutions, mais également dans nos représentations du jeu concurrentiel ; c'est la raison pour laquelle il y a urgence pour une stratégie de la Stratégie.

Quelques pistes de recommandations pour nos institutions...

Je trouve un jour dans ma boîte mail un message venant du groupe « *strategy-as-practice* ». Ce message invitait à s'inscrire



La Tour Rose, vieux Lyon, © Emmanuelle Ravinet

pour un *workshop* consacré à la stratégie... de la *strategy-as-practice*. Intriguée, le professeur de stratégie que je suis ne pouvait manquer ce rendez-vous. Et là, pendant une journée, j'ai vu des professeurs, venant de différents établissements, parfois directement concurrents, faire de la stratégie pour le développement de leur courant de recherche, sans vergogne (pourquoi d'ailleurs ?), avec beaucoup de compétence (ne font-ils pas ce qu'ils enseignent après tout ?). Ne pourrait-on agir de même, que ce soit pour le rayonnement mondial d'une thématique/courant, ou pour celui d'un espace, français dans notre cas ? Voici, pour commencer, quelques pistes d'actions.

Assumer le positionnement dans le champ de la stratégie, voire le revendiquer

La stratégie rompt avec l'économie, et notamment le modèle d'équilibre des marchés : la stratégie c'est justement créer un déséquilibre durable des marchés, et... pardon pour le gros mot... faire du profit. Porteur de ce péché originel dans la culture latine qu'est la nôtre, le champ de la stratégie en ajoute un second, c'est la discipline du dirigeant, du patron. Cassons ces deux représentations. Le profit est utile pour pouvoir investir, accompagner le développement de nos organisations ; ce qui pose question c'est son utilisation, notamment s'il est destiné à remplir les poches d'un seul type d'acteurs, oubliant une répartition plus équitable des fruits de l'action collective. En second lieu, le champ de la stratégie s'intéresse à tous ceux qui participent aux processus de réflexion et de mise en œuvre de la stratégie. La stratégie ne se limite pas au seul acteur qui prend officiellement la décision, mais s'étend à tous ceux qui l'influencent et mettent en œuvre ses choix.

Il s'agit de revendiquer notre ancrage dans le domaine de la stratégie, d'assumer des recrutements utilisant ce terme, d'affirmer sa différenciation *via* ce champ. Nous resterons sinon à des enseignements basiques, voire dépassés, de la stratégie, ne répondant plus aux besoins réels du monde socio-économique.

Identifier les quelques concepts/courants dans lesquels nous pouvons développer un positionnement différenciant

Nous pouvons penser en stratèges et repérer les espaces institutionnels français, voire francophones, qui alimentent la recherche en stratégie, dans quels courants ils se situent et travailler à une forme de spécialisation et de reconnaissance mutuelle. Spécialisation en définissant nos champs de compétence respectifs et en creusant notre sillon : *business models*, décentralisation du processus de réflexion, coopération, sont autant de thématiques sur lesquelles nous pouvons proposer une réflexion originale et pertinente. Reconnaissance mutuelle également, en coopérant les uns avec les autres : développement de cours croisés dans nos formations, recherches mobilisant les travaux des équipes partenaires, utilisation des différents supports de diffusion, co-tutelles de thèse, édition de numéros spéciaux, sont autant d'actions possibles assurant la visibilité de nos travaux.

Développer le rayonnement international de nos revues

Nous avons de belles revues, généralistes, comme la *Revue Française de Gestion*, ou plus récemment *Finance Contrôle Stratégie* ou *M@n@gement*. Elles tendent actuellement à se faire concurrence, se battant pour obtenir le meilleur classement l'une par rapport à l'autre. Nous n'avons pas les moyens de ces querelles intestines. Nous manquons de surface pour jouer sur les mêmes plates-bandes que les revues les plus influentes, et dans le même temps nos revues risquent d'être abandonnées, car peu valorisées dans la carrière d'un enseignant-chercheur international. Il faudrait *a minima* réfléchir à des positionnements différenciés, non pas en termes de classement, mais en termes

de type de publications. Par exemple, l'une pourrait être plutôt centrée sur les travaux heuristiques, quand l'autre se positionne sur les travaux empiriques. Autre possibilité, nous pourrions imaginer une différenciation par thématique, l'une plutôt dédiée aux processus stratégiques, l'autre plutôt aux contenus. Et il conviendrait d'élargir la surface de diffusion, en premier lieu en travaillant sa distribution et son soutien financier. La FNEGE pourrait jouer ici un rôle clef.

Investir les sociétés savantes influentes dans le champ de la stratégie

Le rayonnement des travaux français en stratégie passera par leur visibilité dans les différentes sociétés savantes influentes en stratégie, à commencer par la Strategic Management Society. C'est en diffusant largement nos recherches que leur paternité sera reconnue. C'est en facilitant leur accès par le multilinguisme et des modes de distribution repensés que ces travaux seront cités.

Définir des processus de décision qui permettent de mutualiser nos forces et non pas agir isolément

L'initiative de Frédéric Le Roy est louable. Nous réunir est essentiel. La question posée est celle de la granularité du périmètre d'action qui nous permettra d'exister autrement que dans une seule communauté, de toutes les façons dominée par un acteur, une tradition intellectuelle et un type de pensée. La création de l'AIMS a été un formidable acte fondateur de l'existence et de la reconnaissance de la spécificité d'une recherche francophone en stratégie. Continuons le travail effectué en passant une deuxième étape, exister, dans notre singularité, au-delà des seuls espaces francophones. Pour cela, il faut une structure, des processus qui sous-tendent la décision. L'AIMS peut-elle jouer ce rôle ? Un groupe *ad hoc*, informel, serait-il plus pertinent pour entamer cette réflexion ?

Quoi qu'il en soit, agissons. Il y a urgence ■

Références

- Crozier Michel & Friedberg Erhard (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dameron Stéphanie & Josserand Emmanuel (2007) "Dan Schendel : de la business policy au strategic management" in Loillier Thomas & Tellier Frédéric [eds], *Les grands auteurs en stratégie*, Caen, Éditions Management et Sociétés, pp. 91-104.
- Dameron Stéphanie & Durand Thomas (2017) *The Future of Management Education: Challenges facing Business Schools around the World. Volume 1*, Basington, Palgrave McMillan.
- Garette Bernard & Dussauge Pierre (1995) *Les stratégies d'alliance*, Paris, Eyrolles.
- Harvard Business Review France (2015) *Le must de la stratégie : les théories majeures pour mener votre entreprise vers le succès*, Hors série, Automne.
- Kim W. Chan & Mauborgne Renée (2005) *Blue Ocean Strategy*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Koenig Gérard & Joffre Patrick (1985) *Stratégie d'entreprise, antimanuel*, Paris, Economica
- Le Roy Frédéric & Yami Said (2009) *Management stratégique de la concurrence*, Paris, Dunod.
- Martinet Alain-Charles (1984) *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, Mc Graw Hill.
- Hoffman Werner, Lavie Dovev, Reuer Jeffrey & Shipilov Andrew (2015) The Interplay of Competition and Cooperation, Call for papers for a special issue, *Strategic Management Journal*.
- Regnèr Patrick (2003) "Strategy Creation in the Periphery: Inductive versus Deductive Strategy", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, pp. 57-82.

Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, & Demil Benoît (2004) "Le business model : l'oublié de la stratégie ?" 13^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin, Le Havre.

Whittington Richard (1996) "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, vol. 29, n° 5, pp. 731-735.



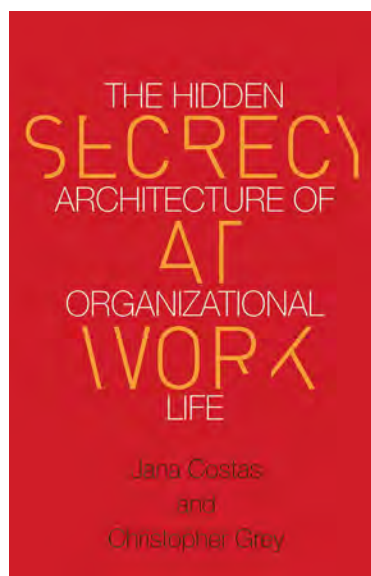
Bowie Street Art Croix-Rousse, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet

La vie secrète des organisations

À propos de *Secrecy at Work: The Hidden Architecture of Organizational Life*
de Jana Costas et Christopher Grey

Hervé Laroche
ESCP Europe

Véronique Steyer
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay



Dans cet ouvrage, Jana Costas et Christopher Grey (2016) se donnent pour mission d'éclairer un aspect omniprésent mais négligé des organisations : le secret. Ce phénomène endémique, inhérent au travail organisationnel, n'est pas ici examiné pour son intérêt fonctionnel évident au sein des organisations. L'objectif des auteurs est davantage de mettre en lumière les dessins, motifs et perturbations qui en découlent dans la trame sociale de l'organisation. C'est ainsi moins aux secrets en eux-mêmes et plus aux processus du secret, « à la méthode utilisée pour dissimuler [...] et aux pratiques de dissimulation » intentionnelle (*secrecy*) – selon la définition de Bok, 1989 – que s'intéressent Costas et Grey. Les auteurs se focalisent sur les actions et interactions qui les rendent possibles au sein des

collectifs, et sur l'ordre social qui en découle. Par leur existence, les secrets contribuent ainsi à modeler les dynamiques informelles de l'organisation, construisant ce que les auteurs nomment « *l'architecture cachée de la vie organisationnelle* ».

Très présent dans les organisations, le secret n'a certes pas échappé aux grands penseurs des sciences sociales, tels que Max Weber, Georg Simmel, Erving Goffman, Elias Canetti, Michael Taussig. Pour autant, malgré sa présence dans les travaux d'Edgar Schein sur la culture organisationnelle ou de Robert Jackall sur la moralité des *managers* dans les grandes entreprises, Jana Costas et Christopher Grey déplorent que le secret et ses processus (*secrecy*) ne fassent pas aujourd'hui partie des concepts théoriques mobilisés par les Organisation Studies pour comprendre les phénomènes étudiés. Malgré l'attention portée à plusieurs concepts qui s'en rapprochent (vie privée, silence, anonymat, tabou) ou qui le mettent en jeu (savoir, pouvoir, identité, contrôle, confiance et transparence), le secret et ses processus restent dans l'ombre, mal articulés.

Le premier chapitre de l'ouvrage cherche donc à remédier à cet éparpillement et à proposer un « *vocabulaire théorique et conceptuel* » (p. 16) pour approcher ce phénomène empirique. Il éclaire tout d'abord son caractère multidimensionnel. Le secret exclut, sépare et distingue. Il est créateur de frontières, entre le connu et le non connu (*secretus*). Il est aussi ce qui dissimule ce qui a de la valeur (*arcanum*), et en retour ce qui confère une aura de mystère, de fascination à ce qui est dissimulé, renforçant ainsi sa valeur (*mysterium*) (Luhmann, 1989, p. 138). Ces secrets peuvent être formels, comme par exemple le secret des affaires, officiellement sanctionnés et organisés par des règles prescriptives ou des lois ; informels, comme les ragots, qui opèrent de façon non officielle et sont organisés par des normes sociales. À l'extrême, les secrets informels peuvent paradoxalement être publics, sus par tous, mais ostensiblement ignorés. C'est « l'éléphant dans la pièce » de Zerubavel (2006). Ces secrets en forme de tabous peuvent devenir extrêmement présents, car pour rester « officiellement » secrets ils doivent être constamment « gérés » (évités) par l'ensemble des acteurs à tout moment (Taussig, 1999, p. 39).

1. Costas et Grey en annoncent sept, mais nous n'avons pas retrouvé la septième dans le texte...

Après avoir réexaminé les travaux fondateurs en sciences sociales, le premier chapitre avance six idées fondatrices¹ pour guider l'analyse du secret. Premièrement, on ne garde pas un secret uniquement pour dissimuler une information de valeur. Au-delà de cette justification fonctionnelle, évidente *a priori*, le secret est une ressource pour l'exercice du pouvoir, comme le dévoilent les travaux de Weber, Canetti, Michels et Mills (liste à laquelle nous pourrions ajouter Crozier et Friedberg, évoqués plus tard dans le livre). Deuxièmement, ce que l'on dissimule voit sa valeur augmenter en vertu du simple fait qu'on le dissimule (Simmel). Troisièmement, les secrets délimitent des frontières entre ceux qui savent, et ceux qui ne savent pas, ou pas tout, déterminant un socle sur lequel les relations sociales se forment (Goffman ; Simmel). Quatrièmement, l'existence de secrets modifie les interactions sociales au jour le jour. Dissimuler un secret demande en effet aux acteurs de déployer des comportements spécifiques (discipline de soi, silence, dissimulation de leur vrai visage, etc.) (Goffman). De cela découle, cinquièmement, un effort continu pour les acteurs. Garder un secret est ainsi une réalisation sans cesse accomplie et renouvelée, toujours menacée par la possibilité et la tentation de la révélation (Bok, 1989). Enfin, et sixièmement, le secret concerne autant la dissimulation que le partage : les processus du secret (*secrecy*) cimentent ainsi les groupes d'appartenance (les cliques), et renforcent l'identification à un collectif. Le sceau du secret peut alors rassurer et permettre d'échanger des idées et de négocier en confiance des compromis délicats (p.28), ce qui pourrait amener à se questionner sur l'opportunité (la possibilité même ?) d'une parfaite transparence voulue, au nom de la démocratie, dans certains forums internationaux. Partager des secrets renforce également un groupe, en créant de la dépendance mutuelle et de la vulnérabilité croisée (p. 36).

Dans les chapitres suivants, Costas et Grey proposent d'aller plus loin et de dépasser l'idée que les processus du secret (*secrecy*) sont simplement des processus dans lesquels les acteurs s'engagent habituellement au sein des organisations, pour les considérer comme des processus « organisants » (*organizing processes*), participant de la fabrique même de l'organisation. Les auteurs construisent ainsi progressivement une métaphore architecturale des processus du secret dans les organisations, pour expliquer comment ceux-ci peuvent produire une structure cachée de la vie organisationnelle déterminant un ordre social propre.

Leur première étape, dans le chapitre 2, est d'identifier les « matériaux de construction » (*bricks and mortar*), en s'appuyant sur les travaux d'Edgar Schein, de Melville Dalton, de Robert Jackall, de Chris Argyris, de Michel Crozier, de Wilbert Moore, de Feldman et de March notamment et, en sciences sociales, sur ceux de Berger et Luckmann, Foucault et Lukes.

Costas et Grey examinent tout d'abord différentes formes de secrets existant au sein des organisations, et la manière dont ils sont « organisés ». Ainsi le « secret stratégique », gardé car il offre un avantage (notamment concurrentiel) à ceux qui le possèdent, s'appuie le plus souvent sur des processus organisationnels formels. Le « sombre secret » (*black secret*), dissimulé parce qu'il pourrait blesser le groupe s'il était révélé, peut être favorisé de manière plus informelle par la structure organisationnelle, complexe ou compartimentée. Enfin, le « secret d'initié » (*inside secret*), par nature informel, renforce la structure du groupe en distinguant ceux qui savent de ceux qui ne savent pas (et qui sont donc étrangers au groupe) ; il est intimement lié au pouvoir, au contrôle, à la résistance et à l'expertise.

Comme annoncée, cette exploration de l'organisation du secret a pour objectif de montrer qu'elle est au final constitutive de la fabrique même des organisations (p.65) : elle dévoile le rôle organisateur de ces processus de dissimulation. Ils sont en effet primordiaux pour créer et maintenir des groupes, des cliques, ou même des cercles managériaux, car ils définissent les frontières de ces groupes et induisent des effets émotionnels qui encouragent les initiés à garder le secret. Inversement, ils peuvent parfois jouer un rôle crucial dans la dissolution de ces groupes en créant des vulnérabilités propres à mettre en danger leur survie. Ils introduisent enfin de la hiérarchie dans les relations sociales, nourrissant le sentiment de supériorité des initiés sur les autres, alimentant le sentiment de supériorité morale de ceux qui « gardent les mains propres », ou, à l'inverse, renforçant l'aura de celui qui sait aux yeux des non-initiés.

En plus de créer une frontière entre les initiés (*insiders*) et les autres (*outsiders*), [...] [les secrets] peuvent avoir un fort attrait et attraction ; [...] le secret engendre un degré de mystère autour des gens, des activités et des événements. Ne pas savoir quelque chose, mais être au courant de son existence, peut grandement capturer l'attention des gens et leur imagination. Un désir de « comprendre » peut émerger, qui ne se relâche que lorsque le puzzle est résolu et, s'il n'est pas résolu, une tension perpétuelle reste en jeu. (p. 66)

Dans ce chapitre, donc, Costas et Grey mettent ainsi en lumière les liens intimes entre processus de dissimulation intentionnel et exercice du pouvoir, du contrôle, résistance et expertise, donnant une place centrale à la force symbolique du secret. Ils exposent la structuration des relations sociales qui en découle au sein des organisations, modelant de fait comportements, actions et décisions.

Les chapitres suivants détaillent la manière dont ces processus du secret œuvrent au sein des organisations, en décrivant les éléments architecturaux que ces matériaux de construction de base permettent de construire.

Le chapitre 3 se focalise sur les secrets formels, ceux qui sont instaurés par la loi et les autres systèmes de règles rationnelles-légales dans et hors de l'organisation. Filant la métaphore architecturale, Costas et Grey identifient les multiples murs ainsi créés au sein de l'organisation et entre l'organisation et son environnement, c'est-à-dire les barrières érigées autour de ce que l'on cherche à garder secret, qu'elles soient physiques – périmètres, murs, pièces, etc. – ou immatérielle – par exemple



Château d'Arundel sous la pluie, William Turner (1824)

les réglementations, les « muraille de Chine ». Ces murs définissent aussi les couloirs, voies de communication officielles déterminant comment et par qui les secrets peuvent être partagés. Les auteurs s'attachent ici surtout à montrer les effets irrationnels et paradoxaux de ces processus pourtant *a priori* instaurés rationnellement par nécessité fonctionnelle. À l'aide de multiples exemples issus d'organisations diverses (Benchley Park, Lockheed Skunk Works, Procter & Gamble, sociétés d'audit et de conseil), Costas et Grey montrent comment ces secrets « stratégiques » (au sens de Goffman), que l'organisation cherche à protéger grâce à des règles formelles et à une surveillance renforcée, sont

en fait particulièrement vulnérables, précisément à cause de ce caractère formel : puisqu'ils sont explicités (écrits, enregistrés), ils sont aisément « divulgables » ; et puisque leur existence est formalisée, ils sont donc difficiles à nier s'ils se diffusent malgré tout. La dissuasion proposée par la punition, la sanction légale, apparaît souvent faible au regard des enjeux.

(...) la manière principale dont les processus du secret sont expérimentés est en tant que peur et vulnérabilité. On peut considérer le secret formel comme une manière dont les organisations cherchent à institutionnaliser une réponse à cette peur. Au cœur de ces processus repose le paradoxe que, en faisant cela, ils génèrent plus de peur, avec chaque document secret et base de données secrète créant une nouvelle vulnérabilité ; chaque nouvelle précaution créant la possibilité d'une trahison, chaque nouvelle règle créant la possibilité de son infraction. (p. 90)

Paradoxalement, pour protéger les plus importants de ces secrets stratégiques, l'organisation renonce alors souvent à cette protection formelle, et opte pour le caractère officieux des communications verbales.

Autre point délicat, comment déterminer qui doit être destinataire du secret dans l'organisation ? L'information secrète doit être réservée à qui a un besoin légitime de savoir, certes : c'est le principe du *need to know*. Mais comment peut-on savoir qu'on a besoin de savoir ? Comme le soulignent plaisamment Costas et Grey :

[à] moins que vous ne connaissiez déjà quelque chose, vous ne savez pas que vous ne le savez pas ; mais si vous le savez déjà sans avoir eu besoin de le savoir, alors il est impossible de cesser de le savoir. (p. 81)

À moins de croire à la possibilité d'une autorité centrale omnisciente et capable de définir sans se tromper qui a besoin de savoir, ce compartimentage ne peut être fait sur une base rationnelle. Pour travailler ensemble efficacement, les gens ont besoin de franchir certaines frontières. Les frontières formelles du savoir dans l'organisation se révèlent poreuses, ceci contredisant l'idée répandue que le secret formel crée une frontière claire entre les initiés et l'extérieur.

Enfin, ces règles formelles structurent les relations sociales au-delà des besoins fonctionnels qu'elles sont censées servir. Les processus formels de dissimulation peuvent ainsi donner naissance à une culture du secret, où tout, même l'insignifiant, devient secret. Les « normes de rationalité » qui ont présidé à la mise en place du système laissent alors place à des « normes de défiance » généralisée (pp. 84-85). Outre la dérive possible de la paranoïa organisationnelle, l'attrait de la mise en place d'une telle culture dans l'organisation peut être renforcé par les effets identitaires des habilitations organisationnelles : le statut détermine une hiérarchie et le « *sentiment d'une identité individuelle et de groupe spéciale qui se fonde sur ce statut* » (p. 74). Ceux qui ne sont pas habilités, qui n'ont pas accès à l'information, se voient facilement rabaissés par ceux qui le sont, et deviennent, aux yeux des initiés, « *quelque chose comme [des] idiot[s]* » (p. 86). L'information secrète prend une valeur bien supérieure à l'ordinaire, par le simple fait qu'elle fait l'objet d'une dissimulation, comme le suggère Alain Dewerpe (1994). Ainsi, à Benchley Park, les militaires des opérations, qui étaient destinataires de l'intelligence produite grâce au déchiffrement d'Enigma, n'étaient pas autorisés à en connaître la provenance. De manière inattendue, cela les amenait parfois à négliger l'information et à ne pas l'utiliser :

parce qu'ils n'avaient pas réalisé que c'était des renseignements et donc qu'ils en rabaissaient la valeur. Une fiction fut inventée que cela venait (...) d'un agent humain pour rassurer les destinataires que c'était bien des renseignements secrets et que cela devait être pris au sérieux [...] (pp. 86-87).

Le chapitre 4 explore en contrepoint les secrets informels et publics.

Les secrets informels sont les plus courants et les plus variés au sein des organisations, depuis les rumeurs échangées confidentiellement entre collègues jusqu'aux secrets partagés par des groupes très fermés auxquels on n'accède que difficilement. Si les secrets, lorsqu'ils sont formels, construisent des murs, pour Costas et Grey, ils prennent l'apparence de « portes » lorsqu'ils sont informels. En effet, contrairement à une idée commune que les secrets sont synonymes d'absence de communication, ils tiennent en fait non seulement de la dissimulation, mais aussi du partage. Informels, ces secrets peuvent lier des acteurs de statuts différents et traverser (affaiblir aussi) parfois les structures organisationnelles. Ils peuvent ainsi créer des points de passage (du savoir) plus fluides, et indéterminés, entre l'intérieur et l'extérieur. Inversement, limités à une unité organisationnelle, à un statut donné, par exemple managérial, ils renforcent la cohésion et la distinction du groupe. Variées, ces ouvertures peuvent prendre de multiples formes et positions, de bien fermées à largement ouvertes, et être constituées de différents « matériaux », plus ou moins transparents. Les frontières entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas sont en effet plus floues dans ce type de secret, et peuvent être à configuration multiple.

Explorant les liens entre les secrets informels et le fonctionnement des groupes et des cliques, Costas et Grey mettent en avant l'importance de la confiance, nécessaire pour partager un secret, mais aussi son renforcement par le secret partagé puisque se crée alors de la dépendance mutuelle. Ils notent aussi l'« influence disciplinaire » du secret sur ceux qui le partagent : le secret définissant les frontières du groupe, il produit une forme de contrôle normatif, notamment à travers des mécanismes d'inclusion et d'exclusion. Tout comme les secrets formels, les secrets informels peuvent créer des hiérarchies entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas, dessinant au-delà des échelons formels des cercles d'influence et de favoritisme. Ils sont aussi les ressorts de certaines techniques d'influence, où certaines informations sont volontairement

dissimulées pour tenter d'orienter la manière dont un autre acteur va faire sens de la situation et les décisions qu'il va prendre. De là leur importance pour l'étude des processus de décision et des manœuvres politiques au sein des organisations. Inversement, garder le secret peut être un acte de résistance et d'autonomisation face à des organisations qui chercheraient à trop régenter la vie de leurs membres, comme les organisations totales décrites par Goffman.

Tout comme pour les secrets informels, les secrets publics se transmettent par interaction entre les acteurs, à travers un processus de socialisation. Les secrets publics ajoutent une complexité particulière : ils produisent une situation paradoxale où les secrets sont à la fois sus et ignorés. Ils opèrent ainsi à deux niveaux : à l'information tenue secrète s'ajoute un « méta-secret », le fait de savoir qu'il faut ne pas en parler. Plus que de définir les frontières d'un groupe (puisque le secret public est, lui, largement partagé), il est surtout intéressant de comprendre comment celui-ci permet aux membres de l'organisation de continuer à opérer dans des situations marquées par des tensions et des contradictions irréconciliables. En évitant que certaines questions insolubles ne deviennent explicitement des « problèmes » qu'il faudrait gérer (par exemple le non-respect par les consultants des réglementations européennes sur le temps de travail et de repos journaliers et hebdomadaires), le secret « public » permet de faire « tenir ensemble » sans les résoudre ces tensions contradictoires.

Explorer les dynamiques des secrets informels et publics met ainsi en lumière leur double facette : ils peuvent être à la fois le médium et le résultat du contrôle normatif. À l'extrême, dans certaines organisations, ces normes partagées peuvent là aussi produire une culture du secret, impactant plus largement la manière dont les individus se conduisent, font sens et expérience de la vie organisationnelle. La complexité de l'organisation, son caractère politisé ou conflictuel peuvent notamment favoriser cette imprégnation par les normes du secret de tous les aspects de la vie organisationnelle. Une culture du secret peut aussi se nourrir des mystères construits autour de la figure d'un *leader* organisationnel, ou de la mystique du scientifique omniscient, porteurs de savoirs inaccessibles aux membres de l'organisation *lambda*.

Construisant sur les apports des chapitres précédents, le chapitre 5 élabore plus en détail la métaphore des processus du secret comme fabrique d'une architecture cachée de la vie organisationnelle. Produits par l'action sociale et producteurs d'action sociale (p. 116), les secrets élaborent un ordre social au sein des organisations, à travers le câblage et le compartimentage « épistémiques » qu'ils impliquent (p. 141), et à travers les expériences organisationnelles particulières qu'ils produisent.

Le chapitre rappelle d'abord les frontières (les murs). Les processus du secret sont ainsi une des façons dont l'existence d'une organisation en tant qu'entité délimitée est promulguée, dont ses différentes subdivisions prennent vie. Puis il s'attaque à la perméabilité (les portes, les couloirs, les canalisations, les brèches, etc.). Ces éléments organisateurs émergent des actions et relations entre les membres. L'architecture n'est pas statique, elle doit être réenactée, maintenue dans et par l'action, pour « garder » activement le secret.

Cependant, cette architecture détermine en retour un lieu de vie organisationnel : les processus du secret sont ainsi constitutifs de l'expérience des acteurs au sein de l'organisation. Que signifie alors vivre dans cette architecture cachée ? Costas et Grey soulignent entre autre chose le rôle de distinction du secret, et la relation qui le

lie de ce fait à la production des élites, mais aussi l'excitation ou parfois la culpabilité que crée le fait d'être dans le secret. De ces éléments découle une tentation inhérente de révéler son existence, au moins de la sous-entendre, parce que cela confère une supériorité dans le regard des autres, ou parce que le secret est au contraire trop lourd à porter seul, car on ne supporte pas la séparation qu'il crée ou que cela semble contraire à une intégrité morale :

le fardeau du secret peut ainsi ne pas être seulement la peur de la divulgation ; il peut aussi être la tentation de dévoiler des secrets. Les deux peuvent être liées. (p. 129)

Inversement, celui qui ne fait pas partie des initiés peut expérimenter son extériorité de manière différente, selon qu'il est conscient ou non de l'existence du secret. S'il ne la suspecte pas, son expérience de l'organisation ne s'en trouve pas modifiée. S'en douter fait prendre conscience des frontières, peut créer divers sentiments positifs ou négatifs (fascination, infériorité, supériorité, etc.) et avoir un impact sur la manière dont il donne sens à son expérience. En comblant les « trous » par son imagination, l'*outsider* peut en effet glisser dans la paranoïa, élaborer des théories du complot, ou se trouver confronté à un effondrement de sa capacité à faire sens : « *dans un monde aux multiples secrets, rien ne fait sens* » (p. 130). Ainsi, les processus du secret « énaquent » en un seul mouvement l'intérieur et l'extérieur, la structure organisationnelle et l'expérience qu'en ont les acteurs.

En conclusion, Jana Costas et Christopher Grey soulignent l'importance de prendre en compte les processus du secret pour étudier le changement, l'innovation, les phénomènes politiques au sein des organisations et le *leadership*, et plus largement la vie organisationnelle en général, notamment compte tenu de leurs impacts sur les processus de décision, de pouvoir, d'identité et de dynamiques de groupes.

Au final, ce livre de Jana Costas et Christopher Grey retient notre attention. L'accent mis sur l'importance du secret au sein des organisations donne à penser. Sa lecture est aisée, servie par de multiples exemples issus des terrains de recherche variés des auteurs (cabinets de conseil ou d'audit, Benchley Park), de travaux plus classiques ou d'œuvres littéraires (on notera la fascination que *Le Procès* de Kafka exerce sur les auteurs). Néanmoins, on peut noter quelques manques, qui constituent autant de pistes de recherche intéressantes à développer.

Tout d'abord, l'organisation vue par Costas et Grey apparaît autarcique et égocentrique. En insistant sur les questions du secret interne/interne, ils tendent à oublier que les questions internes/externes sont clés, si ce n'est fondamentales. La séduction exercée par *Le Procès* de Kafka a contaminé la théorisation. *Le Procès* décrit un monde solipsiste. Mais c'est une fiction et même une farce. Les organisations,



Venise, la Dogana San Giorgio
William Turner (1842)

quel que soit le degré de paranoïa et d'absurdité bureaucratique qu'elles peuvent développer, ne sont ni isolées, ni autarciques. Même s'il est intéressant de souligner les processus du secret comme architecture et expérience subjective, les aspects interorganisationnels des processus du secret manquent pour compléter l'approche proposée. Comme Crozier et Friedberg (1992) – parmi d'autres – l'ont montré, le contrôle des liens avec l'extérieur est une ressource de pouvoir cruciale. Et il se trouve que (non par coïncidence) de tels liens et réseaux associés sont souvent imprégnés de processus de secret. De manière similaire, bien que les implications des processus du secret sur le pouvoir et l'identité soient abondamment développées, le pouvoir et l'identité sont principalement traités comme étant de nature symbolique. Dans la vision de Costas et Grey, les membres de l'organisation ont droit au pouvoir, mais ils ne semblent pas exercer de pouvoir. Ils construisent des identités individuelles et de groupe, mais leurs identités sont seulement une enveloppe pour leurs expériences subjectives.

Ensuite, les auteurs appellent à approcher le secret, tout comme l'organisation, dans une perspective processuelle, émergente, en train de se faire (p. 149), l'approche architecturale proposée met davantage l'accent sur le « *structuring* », que sur l'action en elle-même. De même, elle insiste sur l'expérience subjective (« vivre dans ou avec » cette architecture, sentiments, etc.) davantage que sur le travail lui-même (faire, prendre des décisions). Le titre astucieux (*secrecy at work*), avec sa double signification, fait au final une promesse qui n'est pas réellement tenue. La signification passive (les processus du secret dans la vie professionnelle, dans le travail comme milieu) est bien plus développée que la signification active (les processus du secret comme une force au travail). Cette signification active est essentiellement vue comme du « *structuring* », pas comme produisant de l'action et des résultats. Cependant, la construction de secrets, la production et reproduction des processus de secret est orientée dans les organisations vers des objectifs spécifiques. Ce ne sont pas uniquement des caractéristiques générales de l'architecture de l'organisation qui n'indiqueraient que des expériences et des sentiments subjectifs. S'il est intéressant de mettre en lumière le fait que toutes les organisations produisent du secret, et pas seulement les organisations qui sont dédiées à des activités secrètes, l'objet même des activités de l'organisation ne nous semble pas moins un élément important à prendre en compte pour étudier ces processus de dissimulation qui se déploient et fabriquent l'organisation. Rationnellement ou pas, ces processus sont orientés vers la production de résultats spécifiques et peuvent en effet générer des résultats, certains d'entre eux étant inattendus ou inaperçus ; et ces résultats ont des effets de *feedback* sur l'architecture et l'expérience subjective, etc. Sans cette prise en compte de l'action et de ses résultats, la perspective que proposent Costas et Grey, bien qu'attrayante, nous laisse un peu sur notre faim. Ce qu'ils nous offrent est un peu comme une description de la manière dont le café est produit et distribué dans les organisations : une architecture complexe, formelle et informelle de machines à café, de jetons à café, de cafétéria, de machines personnelles, d'assistants qui mixent des expressos, de grands *mugs*, de tasses chinoises élégantes, de gobelets en carton ou en mousse, etc. On comprend que les employés ont une variété d'expériences subjectives avec le café, selon leur position dans cette architecture, et que c'est une partie importante de la vie organisationnelle, probablement l'une des plus prégnantes dans la vie quotidienne. Pourtant (sauf si l'on a foi dans les histoires légendaires des innovations et des décisions géniales se produisant lors d'une rencontre devant la machine à

café), l'impact sur les résultats de l'organisation apparaît au final très limité. Le même parallèle peut être fait avec beaucoup d'aspects de la vie organisationnelle. C'est certainement d'un grand intérêt mais quelque peu décevant. Cela ne saurait en tout cas capturer toutes les possibilités de compréhension de la vie organisationnelle offertes par ce thème du secret et de ses processus.

En conclusion, nous retiendrons donc de cet ouvrage, outre le précieux retour sur les fondements conceptuels de l'analyse du secret, et sans oublier les fines analyses d'une grande variété de contextes et de situations, la formulation d'une perspective élargie et renouvelée du rôle des processus du secret dans les organisations. Mais nous pensons que la perspective dessinée par les auteurs ne trouve pas sa pleine expression dans les objets et thématiques développés dans l'ouvrage. En d'autres termes, nous invitons les chercheurs intéressés par le secret à prendre la voie indiquée par Costas et Grey, mais à quitter le relatif confort de la maison des secrets dont ils nous détaillent l'architecture, pour s'enfoncer plus loin dans la forêt des processus et de leurs effets sur l'action produite dans et par les organisations ■

Références

- Bok Sissela (1989) *Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation*, New York, Vantage Books.
- Costas Jana & Christopher Grey (2016) *Secrecy at work: The Hidden Architecture of Organizational Life*, Stanford, Stanford University Press.
- Crozier Michel & Friedberg Erhard (1992) *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dewerpe Alain (1994) *Espion. Une anthropologie historique du secret d'État contemporain*, Paris, NRF Éditions Gallimard.
- Luhrmann Tanya M. (1989) "The Magic of Secrecy", *Ethos*, vol. 17 n° 2, pp. 131-65.
- Taussig Michael T. (1999) *Defacement: Public Secrecy and the Labor of the Negative*, Stanford, Stanford University Press.
- Zerubavel Eviatar (2006) *The Elephant in the Room. Silence and Denial in Everyday Life*, Oxford, Oxford University Press.



Château de Norham, William Turner (1845)

Diffusion des travaux de recherche : la révolution « *The Conversation* »

Didier Pourquery
The Conversation

LE 6 AVRIL 2017,
DIDIER POURQUERY
A PRÉSENTÉ LE SITE
THE CONVERSATION
LORS D'UNE SÉANCE
DE LA SOCIÉTÉ
FRANÇAISE DE
MANAGEMENT
QUI S'EST TENUE
À L'UNIVERSITÉ
PARIS-DAUPHINE.

Didier Pourquery a lancé *The Conversation* en France en 2015. Il a été auparavant rédacteur en chef de *La Tribune*, directeur délégué de *Libé*, directeur adjoint du *Monde*. En 2014, après trente-cinq ans de journalisme, il entame une carrière de *start-uper*. *The Conversation* avait été créé en mars 2011 à Melbourne par un journaliste qui lui aussi avait l'expérience de la direction de salles de rédaction.

The Conversation est un média fondé sur deux piliers : le savoir des experts universitaires et des chercheurs, et la collaboration avec des journalistes les aidant à transmettre leur savoir, mais aussi à diffuser ce savoir. Il s'agit de pousser les articles sur les réseaux sociaux et à la republication. *Le Huffington Post*, *Le Point* ou *Sud-Ouest* par exemple, reprennent souvent des articles. Il existe aujourd'hui six sites de *The Conversation* dans le monde. Lors de la première rencontre avec le président de la conférence des Universités, la question du financement a été évoquée : mais *The Conversation* est un site associatif, à but non lucratif. Le premier site a été lancé avec l'Université de Melbourne et avec des aides publiques venant des différents États australiens. En Grande-Bretagne, le site est un *charity*, avec un conseil d'administration représentant les donateurs et un comité éditorial.

Il s'agit de proposer un site indépendant sur l'actualité. Il ne fonctionne pas avec des annonceurs. La liberté de ton et la liberté éditoriale sont de rigueur, avec des exigences de qualité. Le contenu est vérifié. Il y a eu des cas d'articles sur lesquels des risques ont été pris, en les connaissant et en les assumant. Mais ils sont assez rares. L'équipe fait un travail de journaliste, elle recoupe ses sources.

Techniquement, tout est géré à Melbourne, avec trente et une personnes. Le site a trente-trois millions de pages vues chaque mois et quarante mille auteurs référencés. L'équipe française compte huit membres et plus de 1 200 auteurs

Quel est le modèle économique ? Petit à petit, des universités, des écoles, des fondations et des institutions de recherche (Sorbonne, Saclay, CEA, ADEME, fondation MGEN, fond Axa) ont été contactées et ont accepté de participer. Le ticket de base est de l'ordre de 10 000 euros. Les fondations donnent jusqu'à 70 000 euros. Certains ministères ont participé. Le budget est de 950 000 euros par an. Il sert à payer les *technical fees* de Melbourne, la contribution au réseau et les salaires. *The Conversation* est accueilli dans le Centre de Recherches Interdisciplinaires, au vingtième étage de la Tour Montparnasse.

Il s'agit d'un média d'actualité, mais qu'entend-on par là ? Deux choses : parler des problèmes actuels de société, de politique, mais aussi de l'actualité de la recherche. Quand un chercheur publie « en grand » dans une revue, cette publication est relayée « en petit » dans *The Conversation*. Une jeune chercheuse d'HEC a fait par exemple une étude sur le lien entre les prénoms et les visages. Cette publication, traduite en anglais, est en train de faire le tour du monde. Un papier a, pour la première fois, été traduit en persan. Tous les articles publiés le sont en *creative commons*. Par exemple, un chercheur du Museum a publié un article scientifique dans *Nature*. Il en a fait une version courte (7 000 signes) dans *The Conversation*. C'est un résumé

un peu long. Les revues scientifiques sont assez contentes de cette procédure et il n'y a jamais eu de problème juridique. Les journalistes des grands médias regardent chaque matin ce qui est publié sur le site et font leur marché. Ils ont droit de prendre le papier tel quel, de changer les photos et parfois aussi un peu le titre. Le site est fait de papiers de fond et de chroniques. Celle de François Lévêque des Mines ParisTech, par exemple, marche particulièrement bien. Une chronique c'est un sujet, un chercheur et une série longue. C'est le cas de François Lévêque qui explore la concurrence, de sujet en sujet. Il y en a eu un particulièrement remarqué sur la concurrence dans le secteur des casinos. Une chercheuse de Grenoble suit tous les problèmes juridiques liés à Internet.



Turner à son studio,
William Turner (1835-1837)

Chaque article est signé. L'auteur a une fiche sur le site. Aujourd'hui, le vivier est de 1 200 experts francophones. Ce ne sont pas ceux qui tournent sur les plateaux de télé ou des grandes radios mais les médias peuvent contacter les auteurs. À la fin, l'auteur doit valider en faisant une déclaration d'intérêt. Tant que la validation n'a pas été faite, l'article n'est pas publié. Depuis 2015, deux personnes ont trouvé le questionnaire à remplir intrusif (l'affiliation, les potentiels conflits d'intérêt, les affiliations politiques). Cela n'empêche pas de publier : simplement, si quelqu'un travaille pour une chaire financée par une entreprise et qu'il publie un article sur cette entreprise, il est important de le savoir ; de même, si quelqu'un appartient à un *think tank* ou s'il est consultant. Dès que l'on est dans le système, l'auteur a accès à de l'information (combien de gens ont lu l'article ? Qui l'a lu ? Etc.). 25 000 personnes sont inscrites à la *newsletter*. Le taux d'ouverture est de 25 %, ce qui est très élevé.

DÉBAT

Question : *qu'est-ce qu'une institution qui finance reçoit en échange ?*

Réponse : Trois fois par semaine, un appel à contributions est envoyé à 1 300 personnes. Les membres ont accès à leurs statistiques. Pour les services de communication, c'est important de visualiser l'impact sur la société. Des cours d'écriture sont organisés pour des doctorants ou des chercheurs. Cela crée des liens entre chercheurs. Les papiers

sont traduits en anglais (pas tous). Les titres sont échangés tous les matins et les sites anglophones commandent des traductions en anglais. On aide aussi les partenaires à faire vivre leurs événements. Par exemple, *The Conversation* est partenaire de la FNEGE pour les Assises du management. L'événement est alors réellement partagé. Un texte fait 7 000 signes espaces compris (cela peut aller jusqu'à 10 000 signes). On aide un chercheur à prendre un angle particulier. Les articles peuvent être mis sur Google Scholar. Ils servent aussi d'outils pédagogiques. *The Conversation* a lancé la *data visualization*. Deux journalistes travaillent sur des données de chercheurs pour en faire de belles présentations visuelles.

Question : *Comment viennent les sujets ?*

Réponse : Il y a donc les réponses aux demandes d'articles, fondées sur l'actualité. Par exemple, la situation des prisons françaises aujourd'hui. Ou un projet de fusion qui a été annoncé. Ces sujets sont donc proposés. Généralement, les réponses émanent de personnes connues. Les réseaux sont déjà constitués. Si une personne inconnue propose quelque chose, cela passe par le filtre des institutions, ou le filtre de ces réseaux qui viennent d'être évoqués. Le comité éditorial intervient *a posteriori*. Sur 2 000 papiers, le comité a estimé que quatre d'entre eux n'auraient pas dû être publiés. Par ailleurs, les papiers d'opinion sont refusés. Il faut que l'article s'appuie sur des recherches.

Question : *Comment analysez-vous vos perspectives pour le futur ?*

Réponse : Si l'on se projette dans l'avenir, un développement va se faire dans la francophonie. C'est un de nos objectifs. Nous avons commencé avec le Canada, la Suisse est plus réticente, la Belgique se lance, et puis il y a l'Afrique. Nous cherchons à faire exister un espace francophone et un espace hispanophone pour la recherche. Le second point est celui de la ressource financière. Contrairement au site américain qui a eu 2 millions de la fondation Carnegie et de la fondation Rockefeller, nous, nous sommes partis de rien et il faut entretenir le portefeuille de nos contributeurs.

Question : *Qui sont vos concurrents potentiels ?*

Réponse : Les institutions elles-mêmes. Le CNRS ne veut pas être membre de *The Conversation*, il considère qu'il a son propre média. Deuxième exemple : Sciences Po. Nous avons publié cent soixante quatorze articles d'enseignants-chercheurs de Sciences Po. L'institution a mis en place un site web. Ils reproduisent les articles de chercheurs de Sciences Po sur leur site. Et cela marche remarquablement. Donc, potentiellement, à terme, le site de Sciences Po pourrait devenir un concurrent. Il y a eu des débuts de concurrence, comme « L'Express chercheurs d'actu ». Cela n'a pas tenu parce qu'il n'y avait pas de réseau et de *back office* solides. Si Academia décide de faire du grand public, oui, ils seront peut-être nos concurrents. News Tank est très spécialisé et spécifique. ESSEC knowledge, HEC knowledge essaient de le faire également. Nous pouvons collaborer. Ce qui est difficile pour les concurrents, c'est de lutter sur la rigueur. Nous avons des fiches institutions, des fiches auteurs, un processus de validation. Encore une fois, le réseau a été lancé par des Universités (Melbourne, Sidney, Perth) qui voulaient que leurs chercheurs soient mieux connus dans le monde. Tous les présidents des universités australiennes sont au conseil d'administration du site australien.

Question : *Quels sont les secteurs les plus difficiles ?*

Réponse : Il a été très difficile et long de trouver quelqu'un capable de suivre le médical. C'est un domaine très délicat sur lequel on peut avoir de très gros problèmes. Nous n'avons pas non plus d'historien.

Question : *Des donateurs ont déjà réagi sur un article ?*

Réponse : Non. Les donateurs sont plutôt des institutions de recherche.

Remarque : *Vous jouez un rôle fondamental pour lutter contre le n'importe quoi de l'Internet.*

Réponse : En effet, nous sommes une alternative aux *alternative facts* ou aux *fake news*. Il est très important que nos articles soient repris par la presse, comme *Sud-Ouest*. Aux États-Unis, la presse locale reprend les titres. Nous sommes en négociation avec l'AFP, mais nos papiers sont un peu longs pour eux ■

Retour sur le capitalisme, son histoire et sa nature À propos de *Capitalism, A Short History* de Jürgen Kocka

Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Origines et définitions de la notion de capitalisme

Jürgen Kocka, professeur à la Humboldt Universität de Berlin, tente, dans un petit livre (Kocka, 2016), de reprendre l'histoire du capitalisme et d'en éclairer la nature.

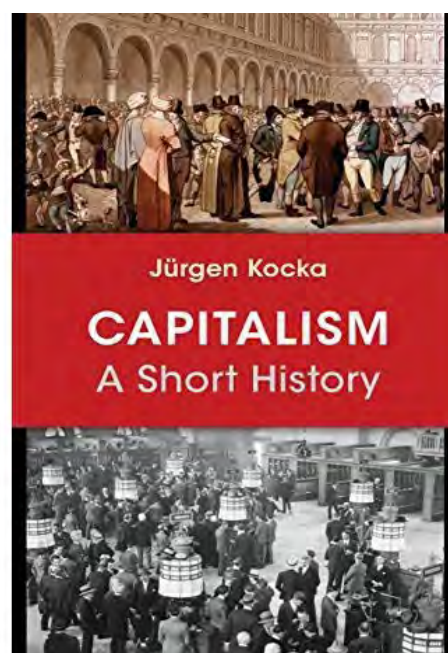
Le mot apparaît en français, en 1850, sous la plume de Louis Blanc. Un an plus tard, Proudhon publie un livre contre la spéculation immobilière à Paris et le reprend. Très clairement, la connotation est péjorative et critique. Marx en fait à son tour usage en allemand, mais l'utilise en réalité très peu. Il parle plutôt de mode capitaliste de production. À la fin du XIX^e siècle, le mot est popularisé en anglais par les membres, socialistes, de la Fabian Society.

Trois auteurs classiques ont tenté de théoriser le concept.

L'approche de Marx tient en quelques points. Il insiste sur le rôle du marché, et de la concurrence. Pour lui, le capitalisme prend la forme d'une accumulation, comme une quasi fin en soi. Il voit aussi le mode de production capitaliste comme une tension entre les détenteurs des moyens de production et les travailleurs. Enfin, le capitalisme lui apparaît comme une dynamique de développement qui soumet l'ensemble de la société et de la politique à sa propre loi. Il est clair que l'analyse de Marx est marquée par le capitalisme industriel tel qu'il se développe à son époque en Grande-Bretagne.

Weber, quant à lui, voit le capitalisme comme un des éléments de l'histoire de la modernisation occidentale. Il est sensible aux différentes formes de capitalisme dans l'histoire, mais il se centre sur le capitalisme moderne caractérisé par une rationalité formelle et calculatrice qui s'incarne principalement dans l'entreprise. Ce qui intéresse Weber, c'est la manière dont un sous-système social, l'économie, s'est autonomisé, notamment sur la base de la liberté de contractualiser et de l'apparition de marchés.

Schumpeter met quant à lui l'accent sur le crédit qui permet l'innovation, mécanisme dynamique fondamental. Néanmoins, sa vision est pessimiste : il pense qu'en s'étendant le capitalisme détruit les conditions sociales qui l'ont rendu possible.



Keynes a ajouté les « esprits animaux », les émotions, l'irrationalité, dans la dynamique capitaliste. Polanyi a centré son analyse sur le XIX^e siècle et elle apparaît historiquement assez fragile : Polanyi comprend mal ce qui s'est passé avant et survalorise le développement des marchés au XIX^e siècle. D'autres auteurs sont intéressants, comme Braudel. Lui montre l'interpénétration entre le capitalisme et la politique et met en évidence le rôle d'une activité particulière, le commerce au loin. Mais il oppose de manière trop brutale le monde des marchés locaux à celui du capitalisme au loin.

À partir de tous ces travaux, une définition peut être tentée :

With these findings in the history of concepts and theories as a foundation, and after having examined additional proposals for defining the term, I propose a working definition of capitalism that emphasizes decentralization, commodification, and accumulation as basic characteristics. First, it is essential that individual and collective actors have rights, usually property rights, that enable them to make economic decisions in a relatively autonomous and decentralized way. Second, markets serve as the main mechanisms of allocation and coordination; commodification permeates capitalism in many ways, including labor. Third, capital is central, which means utilizing resources for present investment in expectation of future higher gains, accepting credit in addition to savings and earnings as sources of investment funds, dealing with uncertainty and risk, and maintaining profit of accumulation as goals. Change, growth, and expansion are inscribed. (*op. cit.*, p. 21)

On remarque l'absence de l'entreprise dans cette définition. C'est que l'auteur ne veut pas exclure des formes de capitalisme antérieures au développement de celle-ci. Mais il est clair que, dans le capitalisme moderne, « [...] *there is a strong tendency to form business enterprises as capitalist units of decision-making, action, and accountability* » (*op. cit.*, p. 21). Cette définition fonctionne comme un idéal-type qui permet de repérer des phénomènes capitalistes dans des sociétés où le capitalisme est limité, dans la sphère économique elle-même et dans la sphère sociale.

Le capitalisme marchand

Rome voit de très grandes exploitations agricoles et du commerce au loin, notamment autour des épices. Mais la rente est plus recherchée que le profit et on ne voit pas se produire un mécanisme d'accumulation de grande ampleur. D'où les débats autour de l'existence ou non d'un phénomène de nature capitaliste. On le voit plus nettement en Chine sous les Sung, de 960 à 1279. Une véritable industrie se met en place (papier, soie, porcelaine, objets en métal), dont les produits s'exportent. Une classe de marchands extrêmement riches pousse en avant le phénomène, avec des innovations (l'imprimerie, la poudre, le compas). Avec les Mongols et les Ming, le mouvement continue mais se ralentit nettement. Puis, brusquement, dans les années 1430, les autorités chinoises bloquent le commerce maritime et referment la Chine sur elle-même.

L'empire arabe est l'autre région d'une forme de capitalisme entre la fin du VII^e siècle et le XII^e, unissant l'Asie de l'ouest, l'Afrique du nord et l'Espagne en moins de cent ans. Le moteur est la guerre et la religion, pas le commerce. Des routes commerciales, essentiellement axées Est-Ouest, se mettent pourtant en place sous le fait de marchands arabes et persans. La loi islamique joue apparemment un rôle assez favorable. Elle permet le crédit et crée de la confiance entre zones hétérogènes et lointaines mais qui partagent la même religion. Le prêt à intérêt est officiellement

banni, mais pas avec les non-musulmans, ce qui laisse de la place pour les juifs et les chrétiens. Et, de toute façon, un ensemble de techniques permet de contourner l'interdiction. La pratique du paiement par chèque est généralisée bien avant qu'elle ne se développe en Europe (XII^e/XIII^e). L'Islam est très favorable au commerce et on n'y trouve pas les grandes attaques contre la richesse que l'on voit dans la chrétienté. Traditionnellement, l'État n'intervient pas dans le jeu du marché.

Comparativement, le capitalisme apparaît très tardivement en Europe. La désagrégation de l'Empire romain au V^e siècle désorganise tous les flux commerciaux et provoque un repli sur l'agriculture locale. On a là un exemple frappant du lien qu'il y a entre construction des États (ici destruction) et développement des marchés (ici effondrement). Pourtant, un certain commerce au loin (Venise, Gênes) survit et irrigue en partie le reste de l'Europe. Il est favorisé par les croisades. En parallèle du commerce maritime, il existe un commerce terrestre, par exemple autour des foires de Champagne. En l'absence d'États forts, sur mer comme sur terre, les marchands se déplacent en groupes et souvent se regroupent entre eux dans des quartiers particuliers. Les circuits sont souvent très longs (un à deux ans), donc réclament un très gros capital, mais produisent des profits élevés (15 à 20 %). Les risques sont par contre importants et les taux d'intérêt les reflètent. À partir du XIII^e siècle, on voit apparaître en Italie ce qu'on n'a vu ni en Chine ni dans le monde arabe, des entreprises qui ont une personnalité différente de celle des membres qui les ont créées. Ceci est rendu possible par la comptabilité à double entrée (*alla Veneziana*). Cela dit, on a sans doute exagéré son importance avant le XIX^e siècle. Les innovations d'ordre juridique ont sans doute joué un rôle plus décisif. Ce qui diffère en Europe par rapport à la Chine et au monde arabe, c'est la diffusion du capitalisme vers la finance et vers la production. Alors que le prêt à la consommation, fortement dénoncé comme usure, reste la spécialité des Juifs et des Lombards, de grands marchands, sans abandonner la marchandise, se développent dans l'activité bancaire, à Gênes au XII^e siècle, à Venise au XIII^e, à Florence au XIV^e. Il s'agit le plus souvent d'une famille, avec des partenaires, et des filiales multiples. Le prêt concerne les affaires mais aussi la politique et, dès le début, il existe un lien de dépendance réciproque entre capitalisme financier et développement des États (le capitalisme a besoin du politique pour se développer, et réciproquement). Jusqu'à la fin du Moyen Âge, ce capitalisme est marchand et financier. Il intervient peu dans la production, sauf dans certains secteurs comme les mines qui réclament des capitaux très importants. Dans le textile, le marchand avance la matière première et les outils. C'est lui qui dirige la production. Dès que le capitalisme s'étend vers la sphère de la production (textile, mines, construction navale), les conflits apparaissent avec les travailleurs de ces secteurs.

Mais à cette époque, encore une fois, le capitalisme est essentiellement marchand. La spécialisation est faible (les marchands opèrent dans des secteurs très divers), l'accumulation n'est pas très importante : la consommation de luxe est élevée et, surtout, les profits sont investis en terres, le revenu agricole étant moins risqué. On ne constate pas encore une forte accumulation non plus que la dynamique entrepreneuriale que l'on verra se développer plus tard. Il est probable que la culture ambiante, très critique à l'égard de l'argent, du prêt à intérêt, de l'usure, de la richesse en général, ait joué un rôle. Mais remarquable est le fait qu'un capitalisme marchand ait pu se développer malgré tout dans ce contexte.

En tout état de cause, entre 500 et 1500, le capitalisme est un phénomène global. On le trouve en Inde et en Asie du Sud-Est. L'Europe est plutôt en retard par rapport à la Chine et au monde arabe. Par contre, elle va développer une forme de capitalisme financier qui ne se retrouve pas ailleurs. Dès lors, si le phénomène est global, on peut penser que la religion n'a pas joué un rôle décisif. C'est bien plutôt du côté de la politique qu'il faut chercher les explications du phénomène.

State formation and market formation were jumbled together everywhere.
(*op. cit.*, p. 50)

Ce qui diffère est une configuration particulière de l'Europe. En Chine, dans le monde arabo-musulman, on a des États centralisés et forts. Les marchands ont peu de pouvoir. En Europe, les villes ont une certaine autorité et le pouvoir politique est extrêmement fragmenté. Dès lors, les politiques sont engagés dans une concurrence intense et ils ont besoin des marchands pour les soutenir, ce qui donne à ces derniers un pouvoir bien plus considérable que celui de leurs homologues chinois ou arabes.

Mais peut-on parler de capitalisme ? Beaucoup d'auteurs considèrent qu'à ces époques où le capitalisme n'est pas véritablement entré dans la sphère de la production, il n'y a tout simplement pas capitalisme. L'auteur est d'un avis différent :

These early merchants' intense relationship to the market and their strong profit orientation, the relative independence enjoyed by commercial actions and institutions, the significance of investment and accumulation that used credit and were profit oriented, the formation of enterprise (at least in Europe), and finally the dynamic way that capitalist developments radiated beyond long-distance trade (at least in Europe), even into the rudiments of production—all this justifies and compels categorizing these phenomena as capitalist in the meaning of the definition established at the outset of this book. (*op. cit.*, p. 52)

On peut donc à bon droit parler de capitalisme à cette époque, entre les VI^e et XVI^e siècles. Mais attention, sous la forme de « *islands of capitalism in a predominantly noncapitalist environment* » (*op. cit.*, p. 53).

L'expansion

La période qui s'étend de 1500 à la fin du XVIII^e siècle est une période de double expansion. À la suite de la découverte du Nouveau Monde et de l'ouverture de la route vers l'Orient par le cap de Bonne Aventure, la Chine et le monde arabe se trouvent marginalisés et le capitalisme d'origine européenne s'étend géographiquement. Autour des années 1500, les Européens contrôlaient à peu près 7 % de la surface du globe, vers 1775 ils en contrôlent 35 %. L'expansion se fait aussi dans un domaine où le capitalisme était peu présent jusque-là, on l'a vu, celui de la production. Mais cette période est surtout passionnante par ce qu'elle nous dit du capitalisme.



Tempête en mer,
William Turner (1842)

Première chose frappante, les instruments du capitalisme financier moderne sont à peu près tous là, alors que le capitalisme est peu présent dans la sphère productive. Pour l'auteur du livre, la première forme de capitalisme est donc financière et marchande, et elle est pleinement capitaliste, mais non productive. Sur le plan financier, la première bourse apparaît en 1531 à Anvers, la bourse d'Amsterdam se met en place en 1611-1612 et celle de Londres en 1698. Le négoce d'actions concernait au départ de très gros actionnaires. À Amsterdam, rapidement, il concerne toute la population. L'activité bancaire se développe, avec des instruments modernes, par exemple avec Jacob Fugger à Augsburg qui est un marchand mais surtout un financier. La finance ne se développe pas seulement pour appuyer l'essor du commerce, mais pour accompagner celui des États. Elle est marchande et politique : les grandes faillites proviennent autant d'erreurs de gestion que de troubles politiques. Sur le plan marchand et financier, on voit apparaître les premières grandes entreprises. Le modèle est bien sûr la VOC (Vereenigde Oostindische Compagnie) qui est créée comme entreprise en 1602 avec un capital considérable rassemblée auprès de 219 actionnaires qui touchent des dividendes (18 % en moyenne par an) sans avoir de rôle réel dans la gestion. L'entrée et la sortie sont rendues faciles par l'apparition d'un marché financier. Le *management* est assuré par dix-sept directeurs qui s'appuient sur des bureaux qui compteront jusqu'à 350 employés. L'entreprise est verticalement intégrée, essentiellement marchande mais ayant développé des unités de production (production de salpêtre ou tissage de soie, notamment). La firme ressemble par tous ces aspects à une multinationale actuelle. Elle en diffère par le fait que l'État lui a délégué une partie de ses pouvoirs : la compagnie a le droit de faire la guerre, de conclure des traités, de mettre en place des places fortes. Certaines années, le bénéfice proviendra d'ailleurs surtout de prises de guerre, navires pris à l'ennemi ou aux concurrents.

Seconde chose importante, lorsque le capitalisme se développe pour la première fois en production, deux points sont à souligner. D'une part, Marx a raison : le développement du capitalisme est d'une violence extrême. Il se fait dans la guerre, les massacres et l'asservissement des populations locales, le pillage, l'esclavage. Mais, d'autre part, les analyses selon lesquelles le capitalisme, pour se développer en production, a besoin d'un marché du travail libéralisé et du contrat, sont fausses. L'expansion du capitalisme en production se fait sur le modèle de la plantation qui repose sur l'esclavage, le contraire du libre contrat de travail, au total sur un « *massive increase of unfree labor* » (*op. cit.*, p. 66). Du XVI^e au XVIII^e siècle, on estime que onze à douze millions de personnes ont été vendues comme esclaves en Amérique, 48 % aux Antilles, 38 % au Brésil et 5 % dans les régions qui deviendront le sud des États-Unis. L'esclavage existait en Afrique avant cette période mais il a pris avec elle une dimension nouvelle. Les gérants ou les contremaîtres dans les plantations étaient souvent des hommes dont on payait gratuitement le voyage transatlantique contre une obligation de travail dans la plantation de cinq ou dix ans. Leur liberté était donc suspendue pour une durée limitée (« *indentured servants* »).

[...] the plantation economy demonstrated in exemplary fashion how capitalism on the rise can fundamentally reshape the sphere of production via demand and investment, workforce recruitment, and management, without consistently implementing its most important principles—in this case, the principle of exchange and the commodity form—into the organization of labor. (*op. cit.*, p. 68)

Le salariat n'est donc pas une condition nécessaire du capitalisme. Ce dernier peut parfaitement fonctionner autrement.

Capitalism is evidently compatible—at least for a time and under *certain conditions*—with different ways of organizing and exploiting work. (*op. cit.*, p. 68)

Là, les conditions étaient un travail peu qualifié, une approche culturelle reposant sur l'inégalité des races, et la production de matières premières plus que de marchandises élaborées. Il faut noter que le système de la plantation est resté rentable pour le sucre (Cuba), le coton (États-Unis) ou le café (Brésil) jusqu'au XIX^e siècle et que l'esclavage n'a pas été aboli pour des raisons économiques mais politiques. Économiquement, cette forme de capitalisme fonctionnait bien sans salariat.

En matière d'agriculture, en Europe, le capitalisme a été bloqué par le système féodal qui organise les relations sociales d'une manière très différente de la liberté de contracter et du salariat. Notamment, le travailleur est souvent lié d'une manière ou d'une autre à la terre. Dans ces conditions, il est alors remarquable qu'une forme de capitalisme ait pu quand même apparaître, même si cela s'est fait lentement, à l'échelle de plusieurs siècles. Le moteur en a été le commerce. À l'est de l'Europe qui se spécialise dans l'exportation de blé vers l'ouest, on voit même réapparaître le servage sur de grandes exploitations, avec souvent l'appui de l'État directement intéressé par cette activité économique. La richesse de Dantzig, Stettin ou Königsberg vient de ce commerce. Aux Pays-Bas, le mouvement est très différent. Dès le XVI^e siècle, on voit une spécialisation s'opérer sous l'influence du développement des marchés. Des paysans cherchent de nouvelles méthodes de culture et se tournent vers l'accumulation et le profit. Or là, effectivement, on voit le travail libre et le salariat se développer. Un mouvement différent se produit en Grande-Bretagne autour de l'exportation de laine. Là encore, on voit le lien avec le développement de marchés mais avec une spécialisation moindre qu'aux Pays-Bas. Par la suite, les biens communs sont appropriés (*enclosures*), de grandes propriétés se constituent, le salariat se développe, tout ce mouvement étant appuyé par le Parlement. Toute une main d'œuvre se libère pour ce qui donnera la révolution industrielle. Vers 1650, la Grande-Bretagne devient un pays exportateur de produits agricoles. Elle restera un pays *leader* dans le domaine jusque dans les années 1850 si bien qu'on a pu parler d'une révolution agricole.

Sur le plan industriel, le système qui prévaut en Europe est celui d'une production dans les campagnes, en complément de l'activité agricole. Le reste est de l'artisanat, vendu sans marchand intermédiaire, à la boutique ou sur le marché local. Les artisans appartiennent à une guilde sur un principe d'égalité et de défense du monopole collectif. Le nombre d'apprentis est limité, l'innovation est proscrite. Le poids du marchand-financier se fait sentir dans les mines qui requièrent un capital important. C'est l'une des sources de la fortune des Fugger. Mais on voit surtout une forme de capitalisme apparaître dans le textile. Le système se forme dans le tissu de la société. Il y a le marchand, tourné vers le commerce, l'accumulation et l'innovation, les paysans qui sont à la recherche de revenus complémentaires, les guildes qui bloquent l'évolution dans les villes et provoquent donc le développement des campagnes. Au XVIII^e siècle en France, la croissance de ce type de production industrielle est de l'ordre de 1 à 2 % par an. D'un certain point de vue, le système est très traditionnel, peu innovant. D'un autre côté, il prépare l'avenir. Les paysans augmentent leurs revenus, ce qui prépare une révolution démographique. Ils deviennent plus dépendants des marchés, ils

commencent à acheter des produits venant du commerce international (tabac, sucre), l'égalité hommes/femmes se développe, ils adoptent des comportements plus proches de la rationalité économique. Lentement mais sur la longue durée, le capitalisme a ainsi commencé à modeler la société bien avant la révolution industrielle.

Très clairement, à cette époque, deux pays sont sur la voie capitaliste, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne. On constate chez eux un capitalisme agraire et un fort développement urbain. Les deux sont tournés vers la mer et le commerce au loin, les deux connaissent une forte expansion coloniale et les deux présentent un faible système féodal.

La dimension culturelle est sans nul doute également importante. La sociabilité notamment est essentielle. On estime à quatre ou cinq cents le nombre des cafés à Londres vers 1700. Le développement des marchés accroît la concurrence mais également les relations sociales et la confiance. Ce qui frappe le visiteur, à l'époque, est le goût du nouveau et du pari. Les Anglais parient sur tout. On perçoit un mélange de jeu, de spéculation et de divertissement qui touche l'ensemble du pays, surtout Londres, avec des différences sociales marquées. Les intellectuels ne parlent pas de capitalisme, mais de « *trade society* » ou de « *commercial society* » et ils en louent les aspects positifs. Jusque-là, la domination de la morale chrétienne avait conduit à des attitudes hostiles envers la richesse et l'accumulation. Les choses évoluent avec les Lumières. Le tournant vient notamment avec Montesquieu pour lequel le commerce est une force de civilisation qui contribue à surmonter les guerres, la barbarie et élève les mœurs. Les penseurs qui lui succèdent et s'en inspirent n'opposent plus commerce et intérêt particulier à intérêt général et moralité. La réconciliation la plus systématique se trouve évidemment chez Adam Smith qui est un économiste mais aussi un philosophe moral. À l'époque, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne sont à la fois les pays les plus riches mais aussi les plus libres. S'il s'agit de sociétés où les inégalités se creusent, le niveau de vie des classes laborieuses se maintient et augmente sans doute, alors qu'il baisse en termes réels dans les pays de l'Europe continentale.

Il y a eu de grands débats autour de la question de savoir pourquoi c'est l'Europe qui a décollé et pas la Chine. Il n'y a pas de réponse claire, mais trois points sont centraux. D'une part, il faut regarder les liens entre économie, société, politique, culture. L'économie seule ne peut pas être un facteur explicatif. D'autre, part, l'étude de l'Europe montre un processus extrêmement long. Il faut donc se situer à ce niveau, sur plusieurs siècles probablement. Enfin, dans le cas européen, on voit jouer les États, la colonisation et la proto-industrialisation.

Toujours est-il qu'autour de 1800, le capitalisme s'est installé en Europe du Nord, essentiellement aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne.

L'ère capitaliste

La période qui suit est bien évidemment celle de l'industrialisation, qui nous mène aux développements contemporains que l'historien n'évite pas.

L'industrialisation est un phénomène complexe fait de trois développements interdépendants : tout d'abord l'innovation technologique et organisationnelle, qui va de la machine à vapeur à la digitalisation de la production ; ensuite, l'usage intensif d'énergies diverses et successives : vapeur, pétrole, électricité produite par le charbon, puis par le nucléaire et les énergies renouvelables ; enfin, l'usine en tant

qu'unité de production centralisée, utilisant machines et énergie, dans laquelle tâches de *management* et d'exécution sont distinguées, contrairement à ce qui passait dans l'atelier. L'ensemble a provoqué une hausse de la productivité et une croissance continue.

Quel est le rapport avec le capitalisme ? Quand l'industrialisation commence, le capitalisme a déjà une longue histoire, on l'a vu. Par ailleurs, l'URSS s'est industrialisée en dehors du capitalisme. Il faut donc distinguer les deux concepts. En même temps, l'industrialisation intervient dans la seconde moitié du XIX^e siècle dans des sociétés où le capitalisme est à l'œuvre et les tentatives d'industrialisation sans capitalisme, sous la forme communiste, n'ont pas été convaincantes. Ce qui rapproche industrialisation et capitalisme est l'investissement pour développer l'innovation, dans un cadre concurrentiel, avec le *feedback* des marchés sur l'innovation tentée. En ce sens, l'industrialisation réussie présuppose le capitalisme. En même temps, l'industrialisation a profondément changé le capitalisme, sur au moins quatre volets. D'une part, le salariat (*wage labor*) est devenu un phénomène de masse, alors qu'il était précédemment relativement marginal. D'autre part, avec l'industrialisation, l'accumulation du capital fixe a pris une ampleur toute nouvelle. Ensuite, l'innovation technologique et organisationnelle a connu des développements considérables. Les analyses de Schumpeter reflètent ce changement. Enfin, les crises se sont amplifiées, manifestant que le capitalisme était désormais déterminant pour la société, la culture et la politique.

Et il est devenu, avec l'industrialisation, un phénomène pleinement global. La globalisation se voit au travers de la croissance du commerce international, de la convergence des fluctuations des prix au niveau mondial, de la montée des entreprises multinationales, d'un accroissement des flux migratoires, et de la mondialisation des crises.

Sur le plan analytique, la dimension fondamentale du capitalisme à l'heure de l'industrialisation est le rapport capital/travail. Lors d'une première phase, le capitaliste et l'entrepreneur ont été une seule et même personne, opérant très souvent dans un cadre familial. On voit par là que le capitalisme s'est développé dans le cadre de la société, sans la bouleverser dans un premier temps. Puis les entreprises ont grossi. Le financement familial n'a plus été possible et on a vu émerger les marchés financiers ; par ailleurs, il y a eu séparation entre le capitaliste et le *manager*. On a parlé, à la fin du XIX^e siècle d'une deuxième révolution industrielle, avec le pétrole et l'électricité après la vapeur. Mais cette deuxième révolution a aussi concerné le capital, avec les fusions, les cartels et autres associations. Entre 1887 et 1927, par exemple, le capital des cent premières entreprises allemandes a été multiplié par plus de cinq. Ces entreprises étaient alors fortement verticalement intégrées. Après 1945, elles ont été plutôt constituées d'unités relativement indépendantes les unes des autres. Ce capitalisme managérial a suscité des espoirs de démocratisation, notamment sous l'effet de l'achat d'actions par l'ensemble de la population. Il a également suscité de grandes craintes sur la capacité des *managers* à poursuivre leurs objectifs propres de manière indépendante.

Ce capitalisme managérial a duré jusqu'aux années 1970. Ensuite est intervenue une nouvelle phase, celle de la financiarisation. Trois ruptures se sont fait jour. Le système de Bretton Woods a implosé et les monnaies se sont mises à flotter les unes par rapport aux autres, au moment même où l'envolée des prix du pétrole a provoqué une hausse des capitaux à placer. Le secteur financier représentait dans les années 1950,

au Royaume-Uni et aux États-Unis, 2 % du total de la production, et il était monté à 8 % en 2008. Beaucoup estiment que ce pourcentage est trop élevé et que le système financier est désormais découplé de l'économie et autoréférentiel. Des entreprises industrielles ont créé des filiales financières pour surfer sur le boom, comme General Motors et General Electric, et rapidement leurs profits sont venus de ces filiales plutôt que de l'activité industrielle. La deuxième rupture est venue de la dette. Le capitalisme a une relation essentielle avec la dette : le capitaliste s'endette pour financer une innovation qui va créer de la valeur permettant de couvrir cette dette en laissant un profit. Mais dans la dernière partie du XX^e siècle, la dette a commencé à s'envoler. Cela a touché les gouvernements et le cas de la France est ici illustratif : le pourcentage de la dette ramené au PIB était de 16 % en 1975, 31 % en 1985, 55 % en 1995, 67 % en 2005, 86 % en 2011. Et cela a été également le cas pour les ménages dont on a vu l'épargne baisser considérablement. La financiarisation a commencé dans les années 1970 par la stimulation de la consommation



*Oxford de Hinksey Hill,
William Turner (1840)*

avec la publicité et le développement du crédit à la consommation. En 1979, Daniel Bell avait déjà souligné la contradiction nouvelle dans laquelle s'engageait alors le capitalisme : ce dernier a toujours eu besoin de l'épargne pour financer le développement futur de l'économie sous forme d'innovation ; mais il a désormais besoin d'une consommation soutenue pour aller de l'avant, ce qui tend à tuer l'épargne. La troisième rupture a touché le secteur financier. Les banques qui, traditionnellement, recherchaient moins le profit de court-terme que le succès à long terme ont perdu de leur influence alors que les fonds de pension en ont gagné. Étant engagés dans une concurrence féroce pour attirer les épargnants et leurs résultats étant très transparents, ces fonds ont cherché à afficher des taux de retour pour leurs placements de plus en plus élevés. Ils se sont mis à restructurer leurs portefeuilles en achetant et vendant sur un rythme de plus en plus rapide pour générer des gains, même limités. La volatilité d'ensemble du système s'est aggravée. On ne peut réduire le capitalisme actuel à cette dimension financière, mais il est évident qu'elle a pris une place considérable.

What is at stake is finding new forms of embedding. Whether that can be done remains an open question. (op. cit., p. 124)

Comme il a été dit précédemment, pour l'auteur le cœur de l'analyse du capitalisme se situe au niveau des relations entre capital et travail. Pour le capitalisme, la forme essentielle de ces relations est le salariat. On l'a vu, pour lui le phénomène de commoditisation est essentiel à la dynamique capitaliste et le salariat représente précisément la commoditisation du travail. De plus, le salariat s'est étendu considérablement sur longue période, avec une accélération depuis l'industrialisation. Enfin, il faut se souvenir des formes antérieures de relation, c'est-à-dire le travail non-libre. Le salarié peut mettre fin à la relation, comme l'employeur, ce qui constitue, on aurait tort de l'oublier, un élément de liberté essentiel.

On l'a vu précédemment, le salariat a existé dans des formes d'économie antérieures au capitalisme. Les paysans complétaient par lui le revenu de leur terre. Il est arrivé que des seigneurs louent le travail de leurs serfs, que des propriétaires de plantation louent le travail de leurs esclaves, à des tiers. Mais le salariat n'est devenu un phénomène massif qu'au XIX^e siècle avec la révolution industrielle. Cela s'est fait notamment parce que le servage et l'esclavage ont été abolis par des décisions politiques (quelquefois très tardives : en Russie, l'abolition du servage n'est décidée qu'en 1861). Mais la généralisation du salariat s'est surtout faite parce que l'espace de travail, (la manufacture, l'usine), s'est trouvé séparé des autres espaces sociaux et que le temps du travail s'est lui aussi séparé des autres temps sociaux. Progressivement, l'espace d'habitation, familial, n'a plus été l'espace de travail comme il l'avait été durant des siècles. Et le salariat est devenu la norme, avec une réduction progressive des heures de travail et la mise en place de protections contre les risques. On s'est mis à parler de « *standard employment* » ou de « *Normalarbeitsverhältnis* » ce qui continue d'être un paradoxe : ce travail standard est loin d'être une norme universelle, il est même plutôt minoritaire, et il est très menacé aujourd'hui. Comment en est-on arrivé là ?

Cela a été rendu possible par la hausse de la productivité, la recherche des compétences de la force de travail, qui ont permis la réduction du temps de travail. Mais cela n'aurait pas été suffisant. L'État est intervenu, et il l'a fait en raison de la visibilité de ce qui se passait. Autant, par exemple, le travail des enfants dans les fermes, durant des siècles, a été peu visible, autant il est apparu en pleine lumière et comme un scandale lorsque les manufactures et usines se sont développées. Enfin, bien évidemment, il y a eu les revendications de la part des travailleurs eux-mêmes. C'est le capitalisme industriel qui, en groupant les salariés dans des usines, a permis leur organisation collective dans la défense de leurs intérêts. Il s'est ainsi « civilisé » :

It was the pressure of workers' demands on the shop floor, during strikes, by trade unions, and in politics that contributed to the aforementioned improvements in working conditions and thus, one might say, to civilizing capitalism. (*op. cit.*, p. 139)

Il a fallu que des conditions sociales et politiques soient réunies pour que cela soit possible. On le perçoit par contraste quand on voit les conditions de travail actuelles en Chine, dans un régime autoritaire où les revendications collectives ne peuvent pas s'exprimer.

La tendance actuelle, parallèle à celle de la financiarisation et probablement liée à elle, est la fragmentation. En 1970, le ratio des emplois standards (contrats salariaux de longue durée) aux emplois non standards était en Allemagne de 5 à 1 ; il est passé de 4 à 1 dans les années 1990 et il s'établissait en 2013 à 2 contre 1. Sur le plan mondial, le fait que l'industrialisation se fasse dans les pays du Sud sous l'effet des multinationales n'a pas vraiment conduit non plus à développer l'emploi standard. Du point de vue historique, trois questions se posent. La première concerne le niveau des catégories. Quand on parle d'« emploi standard », c'est par opposition à de l'emploi non-standard. Mais cet emploi standard est très marginal dans les pays du Sud et, dans les pays du Nord, sur longue période, il a été également assez marginal, on l'a vu. Du coup, cette opposition de concepts entre standard et non-standard peut-elle tenir ? La deuxième question concerne le rôle des pouvoirs publics. On voit avec le développement industriel du Sud que ce sont essentiellement les États, pas le capitalisme en lui-même, qui ont poussé vers ce travail standard. D'où le troisième

point. La tendance actuelle est à l'« informalisation », y compris dans les pays du Nord. Résister à cette tendance suppose là aussi l'intervention forte des États.

Ceci nous amène à la dernière étape de l'analyse du capitalisme dans sa dynamique historique, celui des rapports entre les marchés et les États.

A priori, les deux constituent deux sphères séparées : d'une part l'inégalité de la répartition des droits de propriété, d'autre part l'égalité des droits des citoyens. Le libéralisme classique a d'ailleurs fait en sorte d'opérer cette séparation : le pouvoir politique a été limité par le vote de constitutions, et son intervention dans la sphère économique a été sévèrement contrôlée de manière à ce que les droits de propriété soient bien respectés. En parallèle, le pouvoir politique a été organisé par le vote égalitaire, ce qui limite l'influence économique. Mais l'analyse historique a mis en évidence la symbiose du capital et du pouvoir politique au Moyen Âge, l'apparition conjointe et interdépendante des marchés et des États dans la période qui a suivi, et l'intervention des États dans la régulation du travail, de la concurrence, et maintenant – beaucoup la réclament plus forte – au niveau de la finance. Nous avons connu ensuite des grandes phases.

Jusqu'à 1870-1880, les États sont peu intervenus et ont laissé le capitalisme s'organiser. Il faut nuancer, en réalité. Les États ont massivement investi durant cette période dans les infrastructures et l'éducation, notamment, même s'ils n'interféraient pas directement dans le jeu des marchés. Dans les années 1880, du fait de la grande crise économique de 1873 et des tensions sociales très fortes, les États ont commencé à intervenir plus directement et s'est mis en place ce qu'on a appelé par la suite le *Welfare State*, une sorte de capitalisme contrôlé. Puis, dans les années 1970, on a vu revenir la théorie des marchés libres, autorégulés. Mais là encore, il faut relativiser. On n'a pas assisté à un effondrement des services sociaux étatiques, ni à une disparition de l'État du jeu économique. Malgré tout ce qui a été dit, les États ont continué à réguler, moins sans doute en matière de finance. Est-on entré, depuis la crise de 2008, dans une quatrième phase ? Difficile de répondre à cette question. La thèse de l'autorégulation des marchés a pris du plomb dans l'aile. Les marchés eux-mêmes se sont tournés vers les États pour leur demander de les sauver du désastre, transformant les dettes privées en dettes publiques. Le mythe néolibéral a du mal à survivre à cette situation. On en revient à l'histoire. Les marchés ont toujours eu besoin des États pour se développer.

Without the use of political power, capitalism would never have taken off, nor can it take off in the future. (*op. cit.*, p. 157)

C'est un premier point. Le deuxième est l'instabilité intrinsèque des marchés qui appelle une régulation étatique. Le troisième point est que le développement du capitalisme, s'il n'est pas accompagné de mesures compensatoires, ne conduit pas forcément à l'appauvrissement mais accroît, parfois considérablement, les inégalités.

Le problème actuel central, pour lequel on ne voit pas pour l'instant de solution se dégager, est la tension entre un capitalisme devenu global, sans frontières, et une organisation politique qui reste essentiellement centrée sur des États-nations.

Conclusion

Le concept de capitalisme, depuis son apparition, est à la fois descriptif et critique. Mais, pour l'instant, toutes les alternatives se sont révélées catastrophiques, tant sur le plan économique que sur celui de la liberté politique. Les critiques restent

néanmoins vives et se développent même. Mais il devient de plus en plus difficile de penser le capitalisme du fait de l'absence de réelle alternative. L'auteur ne mentionne pas l'essor possible de formes d'échanges solidaires, en partie non monétaires, il voit plutôt l'apparition de variantes du capitalisme lui-même :

[...] one could say that every era, every region, and every civilization gets the capitalism it deserves. Currently, considered alternatives to capitalism are hard to identify. But within capitalism, very different variants and alternatives can be observed, and even more of them can be imagined. It is their development that matters. The reform of capitalism is a permanent task. In this, the critique of capitalism plays a central role. (*op. cit.*, p. 169) ■

Référence

Kocka Jürgen (2016) *Capitalism, A Short History*, Princeton, Princeton University Press.



Le grand canal à Venise, William Turner (1835)

Le concept d'*imprinting* Implications en théorie des organisations

Sandra Renou

Département Droit-Économie-Management / École normale supérieure de Rennes

Depuis ses origines, la gestion emprunte des concepts et des approches à d'autres disciplines. Gareth Morgan (1986) a par exemple recensé les métaphores qui peuvent être employées pour penser l'organisation. Machine, organisme vivant, cerveau, culture, système politique, prison du psychisme ou instrument de domination, peuvent ainsi permettre d'appréhender l'organisation selon Morgan. L'objectif de la métaphore en gestion n'est bien évidemment pas de correspondre à l'exacte réalité, mais d'évoquer des images valables et utiles à la compréhension.

C'est ainsi que, dans les années 1960, la théorie des organisations a emprunté à la biologie le concept d'*imprinting*, traduit par « empreinte » ou « imprégnation ». Cette image permet de décrire et analyser la manière dont les organisations sont marquées par les circonstances dans lesquelles elles ont émergé. Elle permet de comprendre comment l'environnement, général ou sectoriel, influe sur l'organisation, dans sa structure, sa culture, sa performance ou encore ses pratiques.

Il s'agit dans cet article de comprendre d'où vient la notion d'*imprinting*, comment elle a été introduite et utilisée en théorie des organisations et en gestion, et quels sont les débats qui ont cours autour d'elle.

L'*imprinting* : une notion issue de la biologie

L'*imprinting* est, à l'origine, un concept utilisé en biologie, et plus particulièrement en éthologie. Cette science étudie les comportements des animaux dans leur milieu naturel ; on pourrait donc la comparer à la psychologie, appliquée aux animaux (y compris les êtres humains). La différence entre ces deux disciplines tient au fait que l'éthologie s'intéresse davantage à l'impact des conditions naturelles et de l'environnement sur les comportements, alors que la psychologie se centre plus directement sur les processus mentaux. L'*imprinting* est alors défini comme une marque, originelle et irréversible, qui s'imprime dans le cerveau d'un jeune animal et va conditionner son comportement futur.

Dès 1873, Douglas Spalding a mis en lumière, la tendance des oiseaux à suivre leur mère. Mais Spalding n'emploie pas encore le terme d'*imprinting* (Spalding, 1873). En 1937, Konrad Lorenz reprend ses travaux. Pour démontrer l'existence de cette tendance, il choisit d'observer le comportement des oies cendrées. Il constate ainsi que les oisons ne suivent pas systématiquement leur mère, mais le premier objet mobile

qu'ils voient à l'éclosion de leur œuf. Si leur mère leur est présentée plus tard, ils ne la suivront pas pour autant, mais resteront surtout attachés au premier objet mobile qu'ils ont vu. Les oies de Lorenz permettent donc à ce dernier de mettre au jour le mécanisme d'imprégnation d'un animal (ou d'un individu) par son environnement.

Le concept d'*imprinting* fait ainsi sa première apparition dans les écrits de Lorenz, sous le terme allemand de *Prägung*, sans toutefois être défini (Lorenz, 1937) ; il faudra pour cela attendre les travaux d'Immelmann (1975). Celui-ci dégage les deux caractéristiques essentielles de l'*imprinting*, à savoir l'existence d'une « période sensible » (1), et la stabilité ultérieure du résultat de l'expérience acquise durant cette période (2).

On rencontre également ce mécanisme en sciences de l'environnement, mais en sens inverse, avec la notion d'« empreinte écologique ». On remarquera d'ailleurs que le terme anglais utilisé n'est pas *imprint* ou *imprinting* mais *footprint*. Aujourd'hui, ce n'est plus l'environnement qui a un impact sur les êtres vivants, mais les êtres vivants (en l'occurrence les êtres humains) qui ont un impact sur l'environnement. La prise en compte de considérations de développement durable dans la société conduit en effet à l'emploi fréquent de la notion d'empreinte carbone pour désigner la :

surface correspondante de la terre productive et des écosystèmes aquatiques nécessaires à produire les ressources utilisées et à assimiler les déchets produits par une population définie à un niveau de vie matériel spécifié, là où cette terre se trouve sur la planète. (Wackernagel & Rees, 1997, p. 7)

L'introduction de l'*imprinting* en théorie des organisations par Stinchcombe

En théorie des organisations, on peut faire remonter l'idée d'*imprinting* à Stinchcombe (1965), bien que ce dernier n'emploie pas textuellement ce concept. Dans le chapitre intitulé « Social Structure and Organizations » du *Handbook of Organizations* de James G. March, Stinchcombe cherche à expliquer la différence de taux de mortalité entre des organisations nouvelles et anciennes (les premières échouant davantage que les secondes) – ce qu'il qualifie de « handicap de la nouveauté » (*liability of newness*). Mais il veut surtout savoir pourquoi des organisations créées au même moment sont semblables.

The organizational inventions that can be made at a particular time in history depend on the social technology available at the time. Organizations which have purposes that can be efficiently reached with the socially possible organizational forms tend to be founded during the period in which they become possible. Then, both because they can function effectively with those organizational forms, and because the forms tend to become institutionalized, the basic structure of the organization tends to remain relatively stable. (Stinchcombe, 1965, p. 153)

Pour cela, il montre que les organisations prennent en charge des éléments de leur milieu d'origine, et que ces éléments persistent bien au-delà de la phase initiale. Les organisations sont donc marquées durablement par les conditions et les contraintes qu'elles ont connues au cours de leur histoire ; dès lors, des organisations nées et évoluant dans un même environnement (la structure sociale) seront marquées par les mêmes forces extérieures et tendront donc à se ressembler. Par exemple, le secteur de la construction urbaine et du bâtiment, tel qu'il existe au moment où Stinchcombe écrit, est caractérisé par la spécialisation des ouvriers, la sous-traitance, la présence de syndicats des métiers du bâtiment et une relation contractuelle entre l'entreprise de construction et le client (Stinchcombe, 1965). Ces caractéristiques sont héritées du contexte dans lequel le secteur s'est développé, en l'occurrence les villes européennes

lors de la pré-révolution industrielle. Cette forme d'organisation provient de la densification de l'habitat, du déclin de la famille au profit de la corporation comme mode de socialisation, de la contractualisation des relations sociales, etc., autant d'éléments qui caractérisent ce contexte. En outre, cette forme d'organisation a pu perdurer à la fois en raison de son adéquation avec les problématiques de l'industrie de la construction et du fait des forces de la tradition et des intérêts personnels.

Pour résumer, l'*imprinting* organisationnel peut se définir de la manière suivante :

a process whereby, during a brief period of susceptibility, a focal entity develops characteristics that reflect prominent features of the environment, and these characteristics continue to persist despite significant environmental changes in subsequent periods. (Marquis & Tilcsik, 2013, p. 201)

Pour en donner une définition la plus complète possible, Marquis et Tilcsik découpent la notion en trois parties :

1. Une période de transition dite « sensible », pendant laquelle l'entité étudiée fait preuve d'une haute sensibilité à l'égard des influences extérieures. Il s'agit de la période, relativement courte, au cours de laquelle l'entité fait preuve d'une réactivité plus forte aux influences extérieures. Au niveau organisationnel, cela correspond souvent (mais pas toujours) à la période de création de l'organisation ; au niveau individuel, cela peut correspondre souvent (mais, encore une fois, pas toujours) au début de la carrière (McEvily *et al.*, 2012). Plutôt que d'« *organizational imprinting hypothesis* », certains auteurs préfèrent parler d'« *impact of foundations hypothesis* » (Zald, 1990, p. 103) ; mais cela ne traduit pas suffisamment l'idée qu'il peut y avoir un *imprinting* en dehors de la période de création de l'organisation.



Le Téméraire,
William Turner (1838)

Marquis et Tilcsik postulent que les organisations ou les individus peuvent rencontrer plusieurs périodes sensibles au cours de leur vie, par exemple lors de la fusion avec une autre firme pour les premières, ou lors d'un changement de poste pour les seconds. De ce point de vue, l'organisation peut donc être assimilée à une superposition de plusieurs « couches d'*imprinting* », qui ne reflètent pas le total des conditions qu'a connues l'organisation ni la marque exacte de son environnement initial, mais plutôt les environnements dans lesquels elle a pu opérer pendant de courtes périodes bien spécifiques. L'analyse d'une organisation à la lumière du concept d'*imprinting* relève donc d'une certaine manière de l'archéologie.

2. Un processus par lequel l'entité étudiée reflète des éléments de son environnement pendant une certaine période. L'« environnement » inclut ici le contexte économique, technologique, institutionnel, et les logiques organisationnelles sur lesquelles se fondent les fondateurs de l'entreprise. L'imprégnation rejoint donc, sur ce point, le concept d'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983 ; Hannan & Freeman, 1977).

Schein (1971), qui s'est concentré sur le niveau individuel, montre que cette forte sensibilité de la carrière aux *stimuli* environnementaux est liée à l'anxiété

éprouvée par les individus au cours de ces périodes sensibles, qui rend leurs comportements, leurs modèles cognitifs et leurs normes plus malléables.

3. La persistance de ces empreintes malgré les changements environnementaux ultérieurs.

Organizational types generally originate rapidly in a relatively short historical period, to grow and change slowly after that period. The time at which this period of rapid growth took place is highly correlated with the present characteristics of organizations of the type. (Stinchcombe, 1965, p. 168)

L'empreinte peut alors être vue comme une cause d'inertie organisationnelle, se traduisant par une persistance de la résistance organisationnelle aux changements d'architecture (Hannan & Freeman, 1977 ; 1984). On rejoint ici les théories de l'institutionnalisation (DiMaggio et Powell, 1983), qui décrivent bien l'émergence d'arrangements stables et conformes à l'ordre social reproduits de manière chronique du fait de processus sociaux auto-entretenus (Jepperson, 1991, p. 145).

L'imprinting comme outil d'analyse de la naissance et de la vie des organisations

La notion d'*imprinting* a ensuite été reprise par d'autres auteurs en sciences de gestion en vue d'expliquer les différences d'efficacité et de performance entre firmes ou organisations. Ainsi, Kimberly (1979), bien que n'employant pas le terme d'*imprinting*, montre que le succès d'une organisation peut être étudié dans une perspective dynamique, en s'intéressant notamment aux conditions de naissance et de développement des organisations. Il prend pour support de son étude une école de médecine américaine ayant ouvert dans les années 1970. Cette étude de cas lui permet de mettre en avant deux mécanismes sous-jacents et successifs de l'imprégnation : en premier lieu l'organisation va prendre son essor (« *getting off the ground* » – Kimberly, 1979, p. 441) en conjuguant contraintes situationnelles et élan entrepreneurial ; en second lieu, elle va s'institutionnaliser, conférant ainsi stabilité et prévisibilité aux relations sociales. Kimberly montre notamment que le contexte et les caractéristiques initiales de l'organisation conditionnent largement la croissance, assimilée par l'auteur au succès de cette dernière, même si l'organisation tend à se formaliser davantage à mesure qu'elle réussit, reniant alors sa flexibilité, pourtant une de ses caractéristiques initiales.

Les conditions et événements qui se produisent au moment de la création de l'organisation (ou lors des périodes sensibles) impliquent par ailleurs que celle-ci suive des trajectoires de développement assez rigides, desquelles elle peut difficilement dévier du fait de la tendance à la préservation plutôt qu'au changement des configurations et stratégies initiales (Miller & Friesen, 1984). La notion d'*imprinting* se rapproche donc de celles d'équilibre ponctué (Miller & Friesen, 1984 ; Tushman *et al.*, 1986), ou encore de dépendance au sentier (Powell, 1991 ; Sydow *et al.*, 2009), même s'il s'agit bien de notions différentes.

Le concept d'*imprinting* permet donc de comprendre la naissance des organisations, et comment les circonstances de cette naissance pèseront sur leur devenir. Ces circonstances relèvent de ce que Stinchcombe appelle la « structure sociale », incluant les groupes, les institutions, les lois, les caractéristiques de la population et les ensembles de relations sociales qui forment l'environnement de l'organisation, et plus généralement « *toutes les variables qui constituent des caractéristiques stables de la société en dehors de l'organisation* » (Stinchcombe, 1965, p. 142). Il peut être appliqué à plusieurs niveaux d'analyse, que ce soit au niveau des collectivités organisationnelles

(communautés industrielles), des organisations, des composantes organisationnelles ou encore des individus.

Pour mettre en évidence ce phénomène, Stinchcombe s'appuie sur des analyses empiriques déjà réalisées au moment où il écrit, portant notamment sur les types d'emplois et les secteurs d'activité. Il s'intéresse ainsi à ce qu'il appelle la « structure du marché du travail », composée des institutions et des pratiques par lesquelles les hommes sont distribués entre les organisations (Stinchcombe, 1965, p. 164). Il prend l'exemple du secteur agricole : la prévalence du statut d'autoentrepreneur chez les fermiers refléterait le système organisationnel dominant lorsque cette activité a débuté, et le fait que les fermiers sont souvent des enfants de fermiers. D'autre part, dans les industries apparues après la révolution managériale, les employés administratifs seraient plus nombreux que dans les industries plus anciennes. Cela s'expliquerait, pour Stinchcombe, par l'importance des forces externes sur les structures initiales et la persistance de celles-ci sur le long terme.

L'*imprinting* permet également de mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage social, en mettant en lumière l'importance du moment auquel cet apprentissage a lieu et de la persistance des connaissances bien au-delà de cette période. Ce concept est donc intéressant et novateur par rapport aux autres écrits sur l'apprentissage social, puisque jusqu'ici les auteurs s'intéressaient surtout aux connaissances acquises lors de cet apprentissage dans leur nature et leur contenu, alors que l'imprégnation permet de comprendre le processus par lequel a lieu cet apprentissage (Mathias *et al.*, 2015).

La création d'un nouveau champ de recherche sur la (sur)vie des organisations

Lorsque Stinchcombe introduit la notion, il constate que l'étude des relations entre l'organisation et son environnement ne constitue pas encore un champ spécifique reconnu. Celle-ci mêlait alors plusieurs disciplines des sciences sociales, telles que la sociologie, les sciences politiques, l'économie et l'histoire. Le premier enjeu théorique autour de la notion d'empreinte organisationnelle réside donc dans la structuration d'un champ de recherche à part entière autour des problématiques de la naissance, de la vie et de la survie des organisations. Cette approche s'inscrit plutôt dans la vision fonctionnaliste de l'*imprinting* (Marquis & Tilcsik, 2013). L'imprégnation est alors envisagée comme le mécanisme qui permet de traduire la perméabilité de l'organisation à son environnement, en particulier lors de sa naissance. Dans cette optique, cette notion est appréhendée par divers courants, de l'écologie des populations à l'entrepreneuriat, en passant par le néo-institutionnalisme.

Une autre approche de l'*imprinting* en sciences de gestion se veut plus culturaliste (Johnson, 2007). L'empreinte reflète alors l'ensemble des valeurs, des normes, des rites au sein de l'organisation qu'elle marque. Les auteurs qui se revendiquent de ce courant s'intéressent davantage au processus de pérennisation. Ce courant ne se contente donc plus de montrer comment l'organisation tire des ressources de son environnement au cours de sa création, mais comment elle parvient à conserver ces ressources tout au long de sa vie, ou du moins sur de longues périodes. L'approche culturaliste s'intéresse également aux relations que le créateur de l'organisation construit et maintient, et qui lui permettent véritablement de s'intégrer à son environnement et de construire sa légitimité, tout aussi cruciale pour les fondateurs que la mobilisation de ressources matérielles, technologiques et financières (Johnson, 2007).

L'imprinting au croisement de l'histoire, de la biologie et des sciences de gestion

La notion d'*imprinting* permet de réintroduire des éléments d'histoire dans les théories des organisations, en expliquant notamment comment le passé influence le présent. Elle permet donc de dépasser la critique de la discipline des théories des organisations, selon laquelle celle-ci serait devenue « a-historique » (Üsdiken & Kieser, 2004).

Elle permet aussi de mieux rendre compte de la réalité des réseaux (Marquis, 2003) et, ici encore, de leur histoire. D'une part, la notion d'*imprinting* permet de montrer l'influence des liens passés sur les acteurs ou les entités dans le présent, et ce même en cas de rupture de ces liens. D'autre part, cette notion permet d'expliquer la persistance du réseau et de ses structures. En effet, les nouveaux entrants ont tendance à imiter les membres les plus puissants du réseau, ce qui donne aux structures de ces derniers le statut d'empreinte du réseau, largement reproduites au cours du temps, alors même que ces structures ne sont plus nécessairement les plus efficaces (elles l'ont seulement été au cours d'une période sensible).

Du point de vue d'une analyse plus centrée sur les ressources humaines, l'*imprinting* permet aussi de répondre à la question de savoir comment les conditions passées modulent la distribution des opportunités de carrière et des récompenses. Cette notion montre en effet que les facteurs historiques poussent les organisations à faire évoluer plus ou moins significativement leur hiérarchie, les positions et les routines organisationnelles. Elle apporte également des connaissances nouvelles quant aux styles de direction, en montrant le rôle des conditions économiques prévalant lors des étapes critiques de la carrière des managers sur la manière dont ces derniers dirigent ensuite une organisation et prennent des décisions (Tilcsik, 2014).

Par ailleurs, on notera le débat récurrent et ancien existant parmi les chercheurs en gestion concernant l'emploi de notions initialement issues de sciences « dures », comme ici la biologie. La transposition des résultats de recherches en biologie vers des sujets de recherche en gestion n'est ni nouvelle, ni unique. Cette imitation des sciences naturelles par les sciences humaines, qui trouve un fort écho dès la fin du XIX^e siècle, et tout particulièrement au milieu du XX^e siècle dans les théories évolutionnistes de la firme, introduit l'idée selon laquelle les organisations seraient soumises aux lois de la sélection naturelle par le marché (Alchian, 1950). Cette position a été critiquée il y a déjà bien longtemps :

Economics has always drawn heavily on the natural sciences for analogies designed to help in understanding of economic phenomena. Biological analogies in particular have been widely used in discussions of the firm. (Penrose, 1952, p. 804)

La critique de Penrose portait en l'occurrence sur la théorie du cycle de vie de Marshall (1890), qui comparait les entreprises à des arbres qui grandissent ou tombent dans la forêt. De telles théories se réclamant des sciences « dures » appliquées à l'entreprise contribueraient en effet, selon Penrose, à justifier et établir des cadres de pensée erronés :

It can be admitted that to some extent firms operate automatically in accordance with the principles governing the mechanism constructed, but to abandon their development to the laws of nature diverts attention from the importance of human decisions and motives, and from problems of ethics and public policy. (Penrose, 1952, p. 809)

Critique à laquelle répond l'un de ses principaux destinataires, Armen Alchian, qui explique que les références à la biologie figurant dans ses théories, comme dans les écrits de ceux qui partagent ses idées, ne jouent pas le rôle d'analogies mais de métaphores. Ainsi, Alchian se défend d'avoir utilisé la biologie comme un « cadre de pensée », précisant qu'il s'en est servi comme d'une image facilitant la compréhension d'un concept :

Mrs. Penrose seems, at the same time, not to have noted another distinction – that between (1) the foundations and development of a theory and (2) the methods of exposition and presentation of it. (Alchian, 1953, p. 601)

Il termine sa réponse à la critique de Penrose par une conclusion forte, mais qui peut encore prêter à discussion aujourd'hui (comme les nombreux débats autour du « négationnisme économique » ou de l'influence des sciences « dures » sur les sciences humaines) :

Economics may gain much, as it already has, from the concepts and methods of analysis of other disciplines. (Alchian, 1953, p. 603)

Sa conclusion a été entendue par ses successeurs puisque, dans les années 1980, un autre courant s'inspirera de la biologie. Comme la théorie évolutionniste, le courant de l'écologie des populations s'intéresse en effet à la sélection, par l'environnement, des organisations sur un marché. Selon ce courant, ne sont aptes à survivre que celles qui s'adaptent aux changements des conditions du marché et à la concurrence (Hannan & Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979 ; Nelson & Winter, 1982).

Voies de recherche ouvertes par la notion

Aujourd'hui, l'intérêt croissant manifesté tant par les *managers* que par les chercheurs pour les *startups* constitue une bonne occasion de se pencher de nouveau sur la notion d'*imprinting*. En effet, la notion a émergé dans le cadre de l'analyse des organisations naissantes, même si l'on a vu par la suite que la période sensible, si importante pour caractériser l'*imprinting*, ne se réduit pas à la seule naissance de l'organisation. Or, les *start-ups* sont bien la forme moderne – ou une de leurs principales formes – des organisations naissantes (ou du moins le simple anglicisme massivement utilisé aujourd'hui pour qualifier celles-ci). La notion d'*imprinting* permettrait alors d'expliquer la vitesse de création d'une nouvelle entreprise, variable selon le secteur d'activité ou tout simplement selon la personne à l'initiative de la création (Tornikoski & Renko, 2014). Cette dernière recherche insiste notamment sur le rôle de l'entrepreneur et la nouveauté technologique apportée par la nouvelle entreprise.

En outre, après avoir vu que les *imprintings* n'étaient pas susceptibles d'apparaître seulement lors de la création de l'organisation, mais lors de toute période sensible, il peut sembler intéressant d'étudier les interactions entre *imprintings* successives. Tilcsik (2014) emploie ainsi l'expression d'« *imprinting* d'occasion » pour décrire la transmission sociale des *imprintings* et l'appropriation par un acteur des aspects d'un *imprinting* déjà porté par un autre acteur. Cela se réfère par exemple, au niveau individuel comme organisationnel, à l'imitation plus ou moins consciente des anciens individus ou firmes par les nouveaux entrants. Les *imprintings* pouvant potentiellement se superposer, on peut également se demander si l'une d'elles va dominer les autres (et dans ce cas laquelle ?), ou si au contraire elles « cohabiteront » au sein de l'organisation.

Pour mieux comprendre les implications concrètes de la notion d'*imprinting*, des études au niveau sectoriel peuvent sembler plus pertinentes et illustratives. Ainsi,



Transept du prieuré d'Ewenny, Glamorganshire, William Turner (vers 1795)

Taymans et Dumay (2016) ont par exemple étudié les facteurs d'*imprinting* des directions d'établissements secondaires. Ils reprennent notamment l'idée de Marquis et Tilcsik (2013) selon laquelle les « périodes sensibles » ne sont pas uniquement les périodes de création de l'organisation, mais correspondent plutôt à des périodes de transition, qui peuvent intervenir bien après la création de celle-ci et n'en restent pas moins marquantes. Par une étude longitudinale menée auprès des directions de plusieurs établissements d'enseignement, ils confirment notamment la définition de l'*imprinting* et montrent ses liens avec l'identité organisationnelle ou le changement.

Enfin, si le concept d'*imprinting* a initialement été mobilisé pour expliquer l'influence des conditions prévalant à la naissance de l'organisation sur sa vie, il permet également d'expliquer sa mort. Des auteurs ont récemment montré, dans le cas d'entreprises ayant adopté une stratégie de sortie (revente de l'activité), que l'*imprinting* des conditions de naissance de l'organisation avait également un impact sur la manière dont celle-ci meurt, c'est-à-dire, plus concrètement, sur la stratégie de sortie adoptée par celle-ci (Albert & DeTienne, 2016).

Conclusion

L'*imprinting* est une notion tirée de l'observation du monde vivant (les espèces animales) et appliquée à l'analyse des organisations. Il est particulièrement intéressant de l'employer pour analyser de nouveaux secteurs, qui voient l'émergence de nouvelles firmes, puisque c'est à cette période de création que tout semble se jouer. Acteurs (organisations, mais aussi méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont des organisations – Ahrne & Brunsson, 2005) et secteurs sont en interaction constante et intense lors de cette période « sensible » qu'est la création d'une nouvelle industrie, et sont eux-mêmes marqués par les conditions environnementales qui prévalent alors, comme les préoccupations sociales ou politiques.

La notion nous permet également de comprendre en quoi des organisations nées au même moment sont semblables ; pour reprendre une image, elle permet de saisir pourquoi des poussins issus d'une même couvée vont avoir des caractéristiques proches en termes de taille, de comportements ou de pratiques. Si cela paraît assez évident de prime abord, l'*imprinting* permet de comprendre les mécanismes sous-jacents de ce phénomène, et notamment le rôle de la structure sociale, l'essor puis l'institutionnalisation, les phénomènes d'apprentissage, de dépendance au sentier, etc. On constate également que tous les poussins de la couvée ne se ressemblent pas exactement : certains sont plus gros, d'autres plus agiles par exemple. Ainsi, le pendant de la notion d'*imprinting* est celle qui permet d'expliquer les différences de caractéristiques malgré la similitude des conditions de naissance ; pour une entreprise, elle aide *in fine* à comprendre comment tirer un avantage concurrentiel d'un contexte commun avec d'autres firmes ■

Références

- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2005) "Organizations and meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, n° 4, pp. 429-449.
- Albert Lumina S. & DeTienne Dawn R. (2016) "Founding resources and intentional exit sales strategies: An imprinting perspective", *Group & Organization Management*, vol. 41, n° 6, pp. 823-846.
- Alchian Armen A. (1950) "Uncertainty, evolution, and economic theory", *Journal of Political Economy*, vol. 58, n° 3, pp. 211-221.
- Alchian Armen A. (1953) "Biological analogies in the theory of the firm: comment", *The American Economic Review*, vol. 43, n° 4, pp. 600-603.
- Aldrich Howard E. (1979) *Organizations and Environment*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- DiMaggio Paul & Powell Walter W. (1983) "The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields" *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.
- Hannan Michael T. & Freeman John (1977) "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, pp. 929-964.
- Hannan Michael T. & Freeman John (1984) "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, vol. 42, n° 2, pp. 149-164.
- Immelmann Klaus (1975) "Ecological significance of imprinting and early learning", *Annual Review on Ecology and Systematics*, vol. 6, pp. 15-37.
- Jepperson Ronald L. (1991) "Institutions, institutional effects, and institutionalism" in Powell Walter W. & DiMaggio Paul J. [eds] *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 143-163.
- Johnson Victoria (2007) "What Is Organizational Imprinting? Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera", *American Journal of Sociology*, vol. 113, n° 1, pp. 97-127.
- Kimberly John R. (1979) "Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 3, pp. 437-457.
- Lorenz Konrad (1937) "Imprinting", *The Auk*, vol. 54, n° 1, pp. 245-273.
- Marquis Christopher (2003) "The pressure of the past: Network imprinting in intercorporate communities", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 4, pp. 655-689.
- Marquis Christopher & Tilcsik András (2013) "Imprinting: Toward a multilevel theory", *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, pp. 195-245.
- Marshall Alfred (1890) *Principles of Economics* London, Macmillan.
- Mathias Blake D., Williams David W. & Smith Adam R. (2015) "Entrepreneurial inception: The role of imprinting in entrepreneurial action", *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°1, pp. 11-28.
- McEvily Bill, Jaffee Jonathan & Tortoriello Marco (2012) "Not all Bridging Ties Are Equal: Network Imprinting and Firm Growth in the Nashville Legal Industry, 1933-1978", *Organization Science*, vol. 23, n° 2, pp. 547-563.
- Miller Danny & Friesen Peter H. (1984) "A longitudinal study of the corporate life cycle", *Management Science*, vol. 30, n° 10, pp. 1161-1183.
- Morgan Gareth (1986) *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage.
- Nelson Richard R. & Winter Sidney G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Penrose Edith T. (1952) "Biological Analogies in the Theory of the Firm", *The American Economic Review*, vol. 42, n° 5, pp. 804-819.
- Powell Walter W. (1991) "Expanding the Scope of Institutional Analysis", in Powell Walter W. & DiMaggio Paul J. [eds] *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 183-203.
- Schein Edgar H. (1971) "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, n°4, pp. 401-426.

- Spalding Douglas A. (1873) "Instinct with Original Observations on Young Animals", *Macmillan's Magazine*, vol. 27, pp. 282-293.
- Stinchcombe Arthur L. (1965) "Social Structure and Organizations" in March James G. [ed] *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand MacNally, pp. 142-193.
- Sydow Jörg, Schreyögg Georg & Koch Jochen (2009) "Organizational Path Dependence: Opening the Black Box", *Academy of Management Review*, vol. 34, n°4, pp. 689-709.
- Taymans Anne-Françoise & Dumay Xavier (2016) "Les directions d'établissement comme facteurs d'imprinting", in Draelants Hughes & Dumay Xavier [eds] *Les écoles et leur réputation. L'identité des établissements en contexte de marché*, Bruxelles, De Boeck, pp. 29-45.
- Tilesik András (2014) "Imprint-environment fit and performance how organizational munificence at the time of hire affects subsequent job performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 59, n° 4, pp. 639-668.
- Tornikoski Erno & Renko Maija (2014) "Timely Creation of New Organizations: The Imprinting Effects of Entrepreneurs' Initial Founding Decisions", *M@n@gement*, vol. 17, n° 3, pp. 193-213.
- Tushman Michael, Newman William H. & Romanelli Elaine (1986) "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review*, vol. 29, n° 1, pp. 29-44.
- Üsdiken Behlül & Kieser Alfred (2004) "Introduction: History in organisation studies", *Business History*, vol. 46, n° 3, pp. 321-330.
- Wackernagel Mathis & Rees William E. (1997) "Perceptual and structural barriers to investing in natural capital: Economics from an ecological footprint perspective", *Ecological Economics*, vol. 20, n° 1, pp. 3-24.
- Zald Mayer N. (1990) "History, Sociology and Theories of Organization" in Jackson John E. [ed] *Institutions in American Society: Essays in Market, Political and Social Organizations*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 81-108.

Chroniques lyonnaises



*Pentes de la Croix-Rousse, Lyon,
© Emmanuelle Ravinet*

Longtemps, le royaume de France eut une capitale politique, Paris, et Lyon, brillante de richesses, pour capitale économique. Sur la route des guerres qui les emmenaient en Italie, les souverains y faisaient leur entrée, pour y solliciter surtout le soutien financier

des banquiers d'origine italienne. Pour celle d'Henri II, le *conducteur et ordinateur des ystoires et triumphes* fut le poète Maurice Scève, fils d'un juge-mage de la ville.

En souvenir d'un Grec asiate originaire de Smyrne, l'archevêque y porte le titre de primat des Gaules. En mars 2017, le Saint-Synode de l'Église orthodoxe a inscrit dans son Ménologe les martyrs de Lyon dont Blandine et Pothin ■



Maison du Chamarier, Saint Jean, Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Irénée

Hervé Dumez

Quand les gardes introduisent Irénée dans la prison, tous sont regroupés autour de Pothin qui est en train de dire l'office. L'élévation vient d'avoir lieu et l'évêque dresse alors ses bras en croix. Il renvoie enfin l'assistance avec un dernier « Le Seigneur est avec vous », en s'inclinant vers la petite table au mot « Seigneur » et en retournant vers l'assemblée au mot « vous » : ces premières célébrations en Gaule diffèrent quant à la liturgie de celles pratiquées à Rome, et se font en grec.

Puis le très vieil homme, affaibli encore par la prison, entraîne Irénée vers un coin du cachot. Tous deux ont été envoyés de Smyrne, au fin fond de la Méditerranée, par Polycarpe, disciple direct de l'apôtre Jean et qui a eu ce projet d'évangéliser la Gaule. Dans la demi-obscurité de la geôle, l'évêque lui annonce ce que le jeune homme redoutait d'entendre. Il lui est demandé de partir pour Rome et d'y recevoir la bénédiction papale afin de pouvoir succéder à Pothin sur le siège épiscopal. Il faut que quelqu'un porte la communauté au-delà de l'épreuve. Lui n'aspirait qu'à se dénoncer aux autorités, rejoindre ses frères emprisonnés et les accompagner vers ce qui les attend. Pothin a choisi au contraire de l'éloigner pour le préserver. Quoique désespéré de les abandonner à leur sort, il obéit à son père spirituel. Ils sont une cinquantaine. Un par un, Irénée les prend dans ses bras. La dernière est une frêle et toute jeune fille, Blandine, pour laquelle tous s'inquiètent, de la voir souffrir et peut-être renier sa foi.

Ils ont été rassemblés dans la prison du tribunal, sur le forum, parce que la secte refuse de faire les sacrifices officiels et ne participe donc pas à la protection de l'empire par les dieux. Venue d'Asie mineure, elle a atteint d'abord Massilia puis, remontant le Rhône, Lugdunum. Elle s'est répandue surtout dans la population d'origine étrangère qui parle grec dans les rues, qui a apporté d'Asie ses coutumes comme de ne pas manger le sang des animaux, et peu chez les Gallo-romains qui se sentent menacés par ce langage qu'ils ne comprennent pas et ces mœurs étranges. Comme elle se fait discrète, les rumeurs les plus folles, d'incestes, de pratiques anthropophages, courent à son sujet. On a d'abord interdit à ses tenants l'accès au forum et aux thermes, les rejetant des lieux publics et officiels et les enfouissant dans une semi-clandestinité. Puis le peuple a réclamé des arrestations et des condamnations. Menacés de torture, les esclaves

des plus aisés ont chargé leurs maîtres. À l'été, quand reprendront les jeux, ils serviront d'aliments au spectacle.

Dans le soir qui tombe, Irénée les quitte pour ne plus les revoir. Perdu en lui-même, il n'a pas un regard pour l'autel de la déesse mère soutenu par ses grands taureaux de pierre et, suivant la colonnade, passe sous la monumentale porte de Trajan qui permet de sortir du forum. Sur la petite place où se rejoignent les voies qui escaladent le mont, il emprunte machinalement le *cardo maximus*. Toutes les villes de l'empire se ressemblent. Comme celle où il a grandi, celle-ci est bâtie en hauteur et la voie principale ne descend pas complètement en ligne droite, comme elle le devrait. Au lieu de découvrir au détour d'un virage la mer bleue de son enfance, il contemple les deux fleuves qui se rejoignent et, sur la presqu'île qui les sépare, le temple de Rome et d'Auguste, puis traverse le *decumanus* et laisse à sa gauche le grand théâtre construit au flanc de la colline. Le lendemain, sombre, il se met en route pour Rome.

Lorsqu'il revient, désormais évêque des quelques survivants, on lui raconte l'horreur. Les chaises de fer chauffées à blanc, les dévorations des bêtes sauvages, le florilège des tortures, une à une, auxquelles les autorités ont forcé Blandine à assister pour qu'elle se rétracte. Puis son supplice, la dernière parce qu'elle n'a pas voulu abjurer. Les lionnes qui délaissèrent son corps gracile. L'enfermement dans un filet, pauvre pantin jeté devant les cornes d'un taureau rendu furieux qui la déchira en la projetant en l'air avant de la piétiner. Ses derniers mots : Je suis chrétienne et il ne se passe rien de criminel parmi nous. Et finalement l'égorgement.

Pourtant, la communauté subsista et s'agrandit même rapidement. L'évêque continuait de dire la messe en grec, pas en latin qu'il connaissait pourtant mais disait être la langue barbare des Celtes. Et s'il se plaisait à citer Homère, Hésiode et Pindare, ils n'étaient plus pour lui que des poètes aimés pour leurs vers, les dieux qu'ils avaient chantés et qui étaient encore pourtant honorés sur le forum n'étant plus que souvenirs d'une enfance déjà lointaine.

S'imposant par ses écrits à la chrétienté naissante, il pacifia la querelle des quatordécimans qui opposait les communautés de Grèce et d'Asie, fêtant Pâques le 14 Nisan, au pape qui souhaitait que la célébration eût lieu un dimanche, celui qui suivait la date de la fête juive. Il pourfendit ce qu'il appelait hérésies, la Gnose et le Montanisme.

Malgré les légendes qui coururent bien après sa disparition, il ne connut jamais le martyre qu'il avait souhaité et dut voir sa ville d'adoption ravagée et détruite.



Montée Amphithéâtre, 3 Gaules (détail), Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Septime Sévère avait été gouverneur de la Gaule lyonnaise où il avait laissé le souvenir d'un magistrat intègre et juste. Devenu empereur, il eut à réprimer la révolte d'Albinus qui se réfugia dans la région. La bataille décisive eut lieu à Trévoux, sur la Saône. Sanglante et longtemps indécise, elle tourna finalement à l'avantage de l'Empire. Les troupes en déroute du renégat se réfugièrent dans la ville qui fut brûlée et pillée. Seul le temple d'Auguste et de Rome fut épargné. Il n'y avait pas de chrétiens dans le camp d'Albinus, mais tous les citoyens souffrirent de la violence du conflit. Irénée y survécut, sauva une nouvelle fois la communauté, puis disparut on ne sait quand ni comment.

Au ^{xv}^e siècle, les chanoines de Saint-Irénée et ceux de Saint-Just, deux paroisses au sud du plateau de Fourvière, se firent un procès qui passionna toute la ville pour faire reconnaître leur prétention à receler les ossements du grand théologien. Le cardinal de Thurey, en charge de régler le différend, commanda d'ouvrir la crypte de Saint-Irénée et attesta sagement y avoir identifié, on ne sait dans quelles conditions, la dépouille. Mais cent-cinquante ans plus tard, dans la nuit du 30 avril au 1^{er} mai 1562, les calvinistes qui avaient pris la ville dispersèrent les saints ossements qu'ils mélangèrent avec des os d'animaux. Lorsque les troupes catholiques reprirent la cité, on fit venir des spécialistes de l'ostéologie pour faire le tri des débris retrouvés. Enfin, en 1793, lors du siège de Lyon, les églises Saint-Irénée et Saint-Just dont les alentours avaient été fortifiés par les insurgés furent totalement détruites par les boulets chauffés au rouge des troupes de la Convention.

En réalité, ses restes avaient probablement disparu bien avant. Au ^{vi}^e siècle, ils avaient été placés dans une des cavités que recèle Fourvière au-dessus de laquelle une église, Saint-Jean, avait été bâtie. Elle fut incendiée en 732 lors de la prise de la ville par les Sarrasins. Ne demeurent en fait que ses œuvres, mais non pas en grec telles qu'il les écrivit, dans les traductions qu'on en fit en latin et en arménien ■

Références

- Montet Édouard (1880) *La légende d'Irénée et l'introduction du christianisme à Lyon*, Genève, imprimerie Charles Schuchardt.
- Prat Jean-Marie (1843) *Histoire de Saint Irénée, second évêque de Lyon*, Lyon, Librairie Périsse frères.
- Vingtrinier Aimé (1862) "Note sur l'invasion des Sarrasins dans le Lyonnais", *Revue d'histoire du Lyonnais*, vol. 24, pp. 379-397.



Église Saint Nizier, Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Louer Louise, lyonnaise

Hervé Dumez

Sans doute parce que le Rhône encore tumultueux et la calme Saône viennent s'y enlacer au pied d'un mont longtemps consacré à Vénus¹, pour ses poètes Lyon est ville de l'amour.

*Plutôt seront Rhône et Saône disjoints,
Que d'avec toi mon cœur se désassemble :
Plutôt seront l'un et l'autre mont joints,
Qu'avecques nous aucun discord s'assemble :
Plutôt verrons et toi et moi ensemble
Le Rhône aller contremont lentement,
Saône monter très violement,
Que ce mien feu, tant soit peu, diminue,
Ni que ma foi décroisse aucunement.
Car ferme amour sans eux est plus que nue.*

(Délie, XVII)

On ne saurait donc s'étonner que les plus beaux poèmes jamais écrits par une femme, peut-être, y aient été imprimés. C'est en effet chez Jean de Tournes qu'en 1555 paraissent les *Euvres de Louïze Labé lionnoïze*. À la fin de l'épigramme qui commence par les vers « *Quand vous lirez, ô Dames Lionnoises, Ces miens écrits pleins d'amoureuses noises* », ainsi elle soupire :

*Mais si tu veux que j'aime jusqu'au bout,
Fais que celui que j'estime mon tout,
Qui seul me peut faire pleurer & rire,
Et pour lequel si souvent je soupire,
Sente en ses os, en son sang, en son âme,
Ou plus ardente, ou bien égale flamme.*

Et la plainte amoureuse se coule surtout en vingt-quatre sonnets :

*Tout aussi tôt que je commence à prendre
Dans le mol lit le repos désiré,
Mon triste esprit, hors de moi retiré,
S'en va vers toi incontinent se rendre.*

*Lors m'est avis que dedans mon sein tendre
Je tiens le bien où j'ai tant aspiré,
Et pour lequel j'ai si haut soupiré
Que de sanglots ai souvent cuidé fendre.*

*Ô doux sommeil, ô nuit à moi heureuse !
Plaisant repos plein de tranquillité,
Continuez toutes les nuits mon songe ;*

*Et si jamais ma pauvre âme amoureuse
Ne doit avoir de bien en vérité,
Faites au moins qu'elle en ait en mensonge.*

1. Fourvière ou forum Veneris (étymologie douteuse...). Sur des plans de Michel-Antoine Perrache, le confluent a été déplacé plus au sud à l'époque moderne.



Cour Maurice Scève, Lyon, © Emmanuelle Ravinet

Les tenants des études du genre ont vu dans ces vers la levée d'une voix féminine face au silence imposé à la femme par la posture typiquement masculine du pétrarquisme (Lesko Baker, 1996). Et à ceux qui avaient attribué à Maurice Scève le *Débat de folie et d'amour*, un spécialiste a pu rétorquer : « *Jamais l'auteur de la Délie et du Microcosme n'aurait pu écrire ou inspirer une prose d'une telle finesse et d'une telle malice féminines* » (Guidici, 1964, p. 63, cité in Huchon, 2006, p. 77).

Avant 1555, Louise n'a rien publié. Rien non plus après cette date. On ne connaît d'elle que ce livre, et son testament en date du 28 avril 1565, signé au domicile de Thomas Fortin, banquier d'origine florentine. Ni la date de sa naissance, ni celle de sa mort, aucun témoignage contemporain. On a reconstitué sa vie et ses passions à partir des sonnets et

des trois élégies. Plusieurs dizaines d'années après la parution de son ouvrage apparaît un surnom : la belle cordière. Et un auteur la dit en réalité courtisane, ce qui la fait, comme Sappho, poétesse et courtisane.

Coïncidence étrange, les odes de la poétesse antique, jusque-là connues uniquement indirectement par Catulle, sont publiées pour la première fois à Bâle et à Venise, en grec, un an avant la publication des *Œuvres* qui y font écho. Dans le livre de Louise, ses propres productions sont suivies de poèmes de ses amis lyonnais (*Escriz de divers Poètes, à la louenge de Louïze Labé Lionnoïze*). Le premier d'entre eux est précisément en grec, sans traduction donnée, et il fait cette relation entre les deux femmes, la fille de Lesbos et celle de Fourvière.

Autant que pour l'amour d'une femme, Pétrarque avait construit son œuvre sur un jeu avec les mots – *Laudare Laura* (louer Laure). Son premier traducteur français, Clément Marot chercha un équivalent français euphonique et proposa à ses amis lyonnais, Maurice Scève, Pontus du Tyard, Olivier de Magny, cette transposition en défi : « Louer Louise ». Comme Scève l'avait fait pour Délie, Ronsard pour Cassandre, ou Baïf pour Méline, tous auraient pu se mettre à chanter une Louise aimée. Mais Scève eut une idée. Lui qui s'était rendu célèbre par une première supercherie, la soi-disant découverte en Avignon de la tombe de Laure, imagina de créer Louise, qui elle-même exhalerait l'amour tandis que ses amis poètes la chanteraient. Le nom fut choisi peut-être en référence à une femme existante, mais surtout pour sa transcription latine – *labea* – qui signifie la lèvre et ouvre à des variations sur le thème du baiser, telles dans le délicieux :

*Baise m'encor, rebaise-moi et baise ;
Donne m'en un de tes plus savoureux,
Donne m'en un de tes plus amoureux :
Je t'en rendrai quatre plus chauds que braise.*

*Las ! te plains-tu ? Çà, que ce mal j'apaise,
En t'en donnant dix autres doucereux.
Ainsi, mêlant nos baisers tant heureux,
Jouissons-nous l'un de l'autre à notre aise.*

La plus célèbre des lyonnaises n'est sans doute qu'une de ces voix féminines créées par quelque auteur bien masculin, une Madame Teste ou Molly Bloom, mystification envoûtante ■

Références

- Guidici Enzo (1964) *Louise Labé e l'École lyonnaise*, Naples, Ligori.
- Lesko Baker Deborah (1996) *The Subject of Desire. Petrarchan Poetics and the Female Voice*, West Lafayette, Purdue University Press.
- Huchon Mireille (2006) *Louise Labé, une créature de papier*, Genève, Droz

*Luth, compagnon de ma calamité,
De mes soupirs témoin irréprochable,
De mes ennuis contrôleur véritable,
Tu as souvent avec moi lamenté ;*

*Et tant le pleur piteux t'a molesté
Que, commençant quelque son délectable,
Tu le rendais tout soudain lamentable,
Feignant le ton que plein avais chanté.*

*Et si tu veux efforcer au contraire,
Tu te détends et si me contrains taire :
Mais me voyant tendrement soupirer,*

*Donnant faveur à ma tant triste plainte,
En mes ennuis me plaire suis contrainte
Et d'un doux mal douce fin espérer.*

Louise Labé



Canal Chichester, William Turner (1828)