

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



*Vue de Lyon, William Turner (1828)*

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 ■

J amais, 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



*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

**A**nnoncer 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<sup>e</sup> 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 plaignent 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.

### **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.



Amphithéâtre des 3 Gaules,  
Lyon, © Emmanuelle Ravinet

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-rechercheurs 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-rechercheurs 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'adjointre 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 « stratégistes » 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 « stratégistes », 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 & Thiébart 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 criminelle<sup>1</sup>. 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 prélasserait-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<sup>e</sup> 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 astreines. 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<sup>e</sup> 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 *strategoi* 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 *strategoi* 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 *strategoi* 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 stratégies. 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 télologie 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 télologie 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<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> 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 continual 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<sup>e</sup> 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 télologie 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 supraordinaux, 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<sup>e</sup> 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).

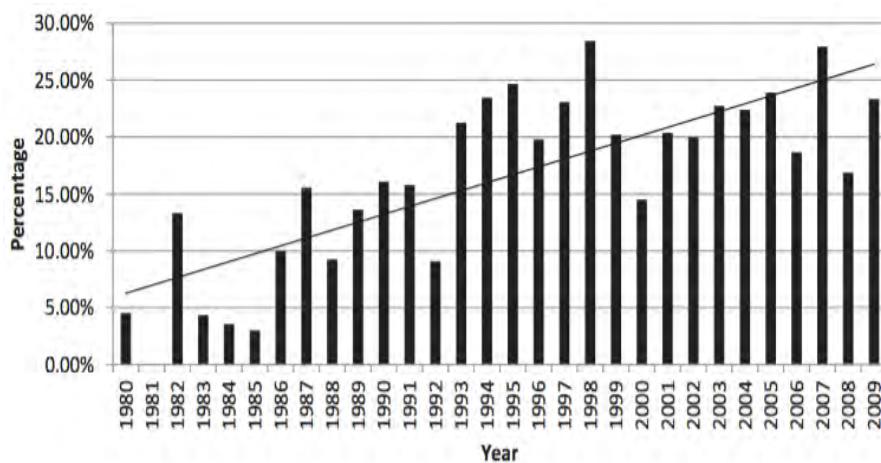


Figure 1 : Le taux d'emprunt théorique en management stratégique (1980-2009) (Kenworthy & Verbeke, 2015, p. 181).

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 avions 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 pannes 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/>).

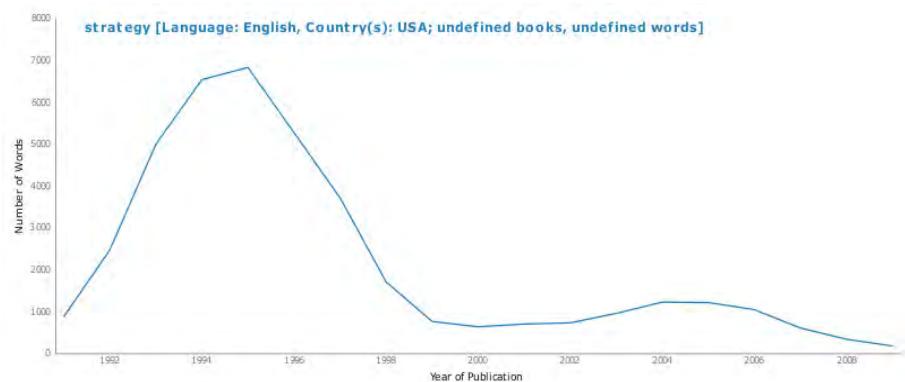


Figure 2 : citations « strategy »  
Open Library dans les publications États-Unis – Open Library  
1991-2006.

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.

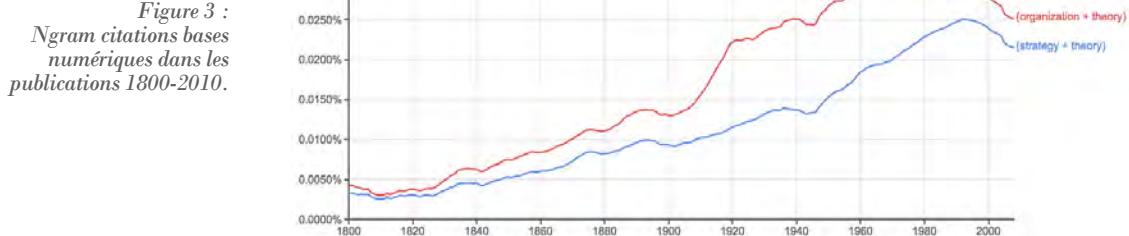


Figure 3 :  
Ngram citations bases  
numériques dans les  
publications 1800-2010.

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).

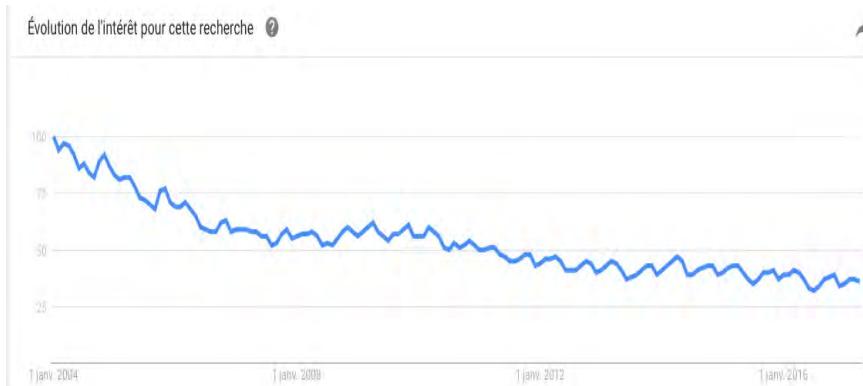


Figure 4 : Evolution de l'intérêt pour les requêtes Google contenant « stratégie » (requête booléenne nettoyée du bruit des jeux vidéo) – 2004-2017

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).

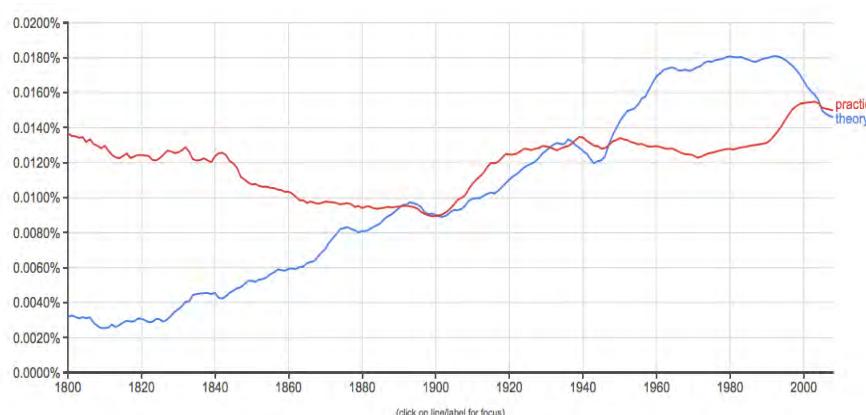


Figure 5 : Évolution comparée des termes « practice » et « theory » dans un Ngram 1800-2010

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

<sup>a</sup> 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-exploitables 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 écrou 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<sup>e</sup> 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 dénient 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

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 inépte, 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.



Berges du Rhône, Lyon,  
© Emmanuelle Ravinet

### 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 « sociétisme ». En bref, notre témoin à charge, accuse le dialogue, que nous avions 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.

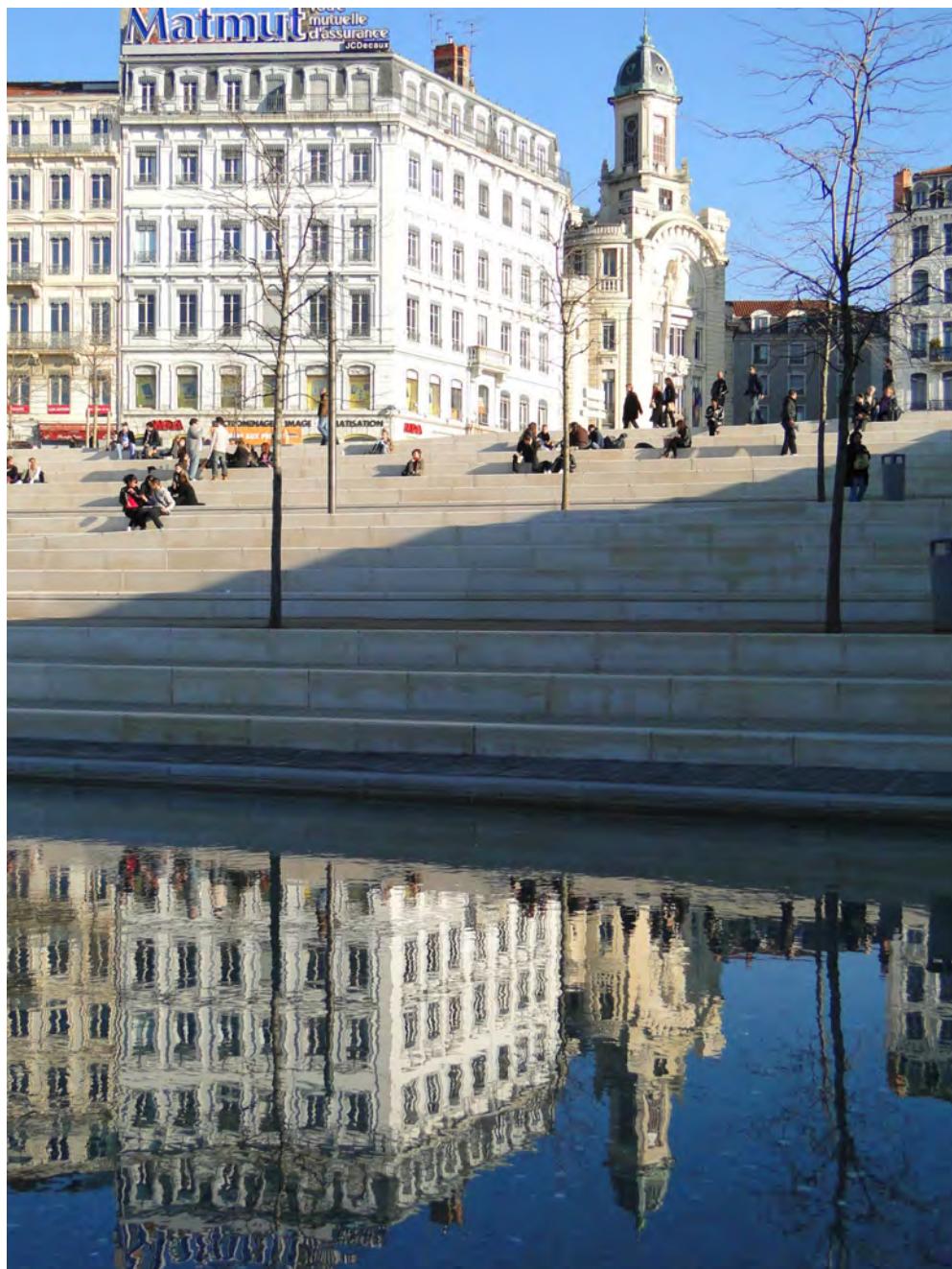
Est-ce pour autant une fatalité ? A-t-on rejeté la théorisation de la stratégie, ou a-t-on rejeté sa logique conjecturale et prescriptive ? Il semble que notre enquête aboutisse à la seconde hypothèse. La *strategy-as-practice* n'est pas l'expression d'un rejet, mais un appel à changer la logique de 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<sup>e</sup> 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](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.
- Pailletin Guy, Callon Michel, Lascombes 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), Rowman & 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](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 saison, 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<sup>e</sup> paragraphe de son essai), et appelle à un renouveau (5<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 (« *professionnally 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 – auront 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.

### *Électronique, 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 paradigmatische, 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 biface (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 prédition, 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<sup>e</sup> 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 métro-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 stratégies 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.cenacomunity.com](http://www.cenacomunity.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*. Crées 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 *cwotkung*. « *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, météo-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.

### **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 !

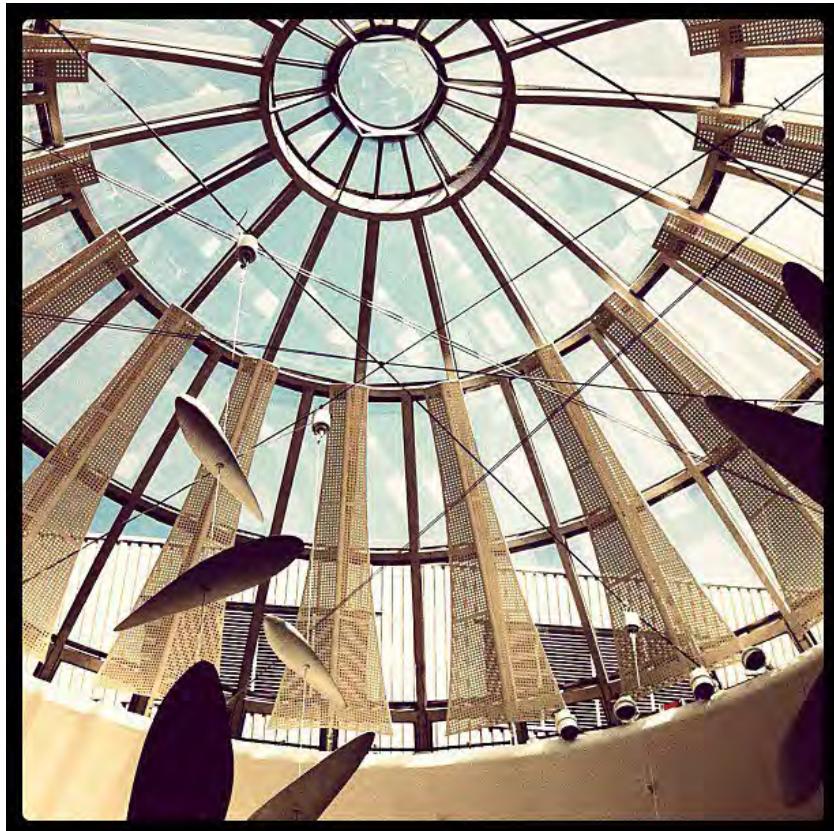
Les dirigeants d'entreprises s'interrogent sur les décisions stratégiques à prendre dans un environnement VICA caractérisé par des discontinuités technologiques majeures et sans équivalent dans l'histoire (travaillons davantage avec des scientifiques venant de l'informatique, de la biologie, de l'électronique, 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 dominent 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,



Amphithéâtre de Fourvière,  
Lyon, © Emmanuelle Ravinet

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 ?

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-



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

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, innoveront 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*

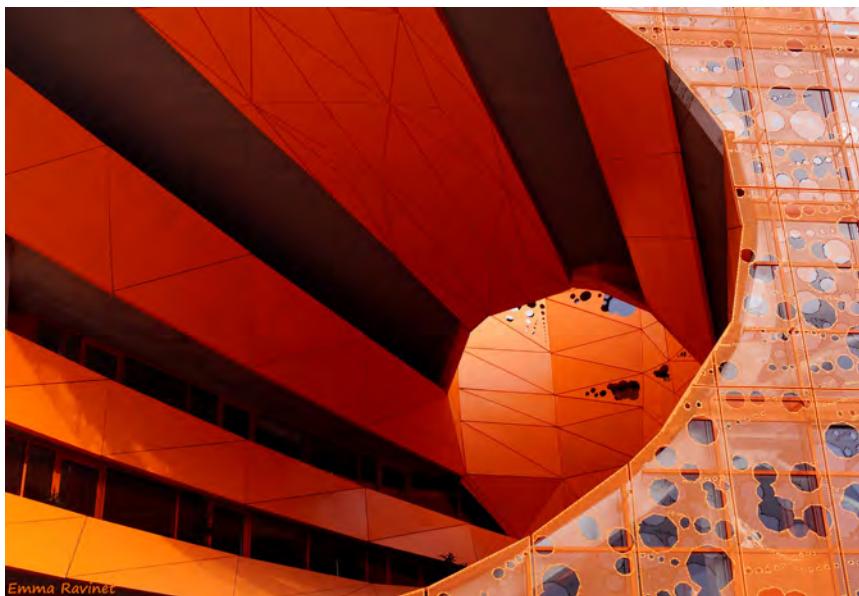
## Management stratégique : fragmentation et renouveau ?

Rodolphe Durand  
HEC Paris

Fédéric 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 encalminés dans des débats des années 1980 et 1990 opposant les « quantis » aux « qualis », la description à la prédition, 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<sup>e</sup> 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 ?

COMMENTAIRES

SUR L'ARTICLE DE

FRÉDÉRIC LE ROY

« LE MANAGEMENT

STRATÉGIQUE EN

FRANCE : FACTEURS

DE DÉCLIN ET DE

RENOUVEAU »

Frédéric Fréry  
ESCP Europe

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 efficience. Les activités primaires créent de la valeur, les activités de support les aident à en créer plus ou à en créer mieux.

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.



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

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 incomptence sur ce qui devrait être son expertise fondamentale. De fait, la stratégie est bien souvent condamnée à ne pas enseigner aux authentiques stratégistes, 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 stratégies.
- *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.



Emma Ravinet

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

Fédéric 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. Garette 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 différencierées 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 coopétition, 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 stratégies 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, antimano*, 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<sup>e</sup> 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