

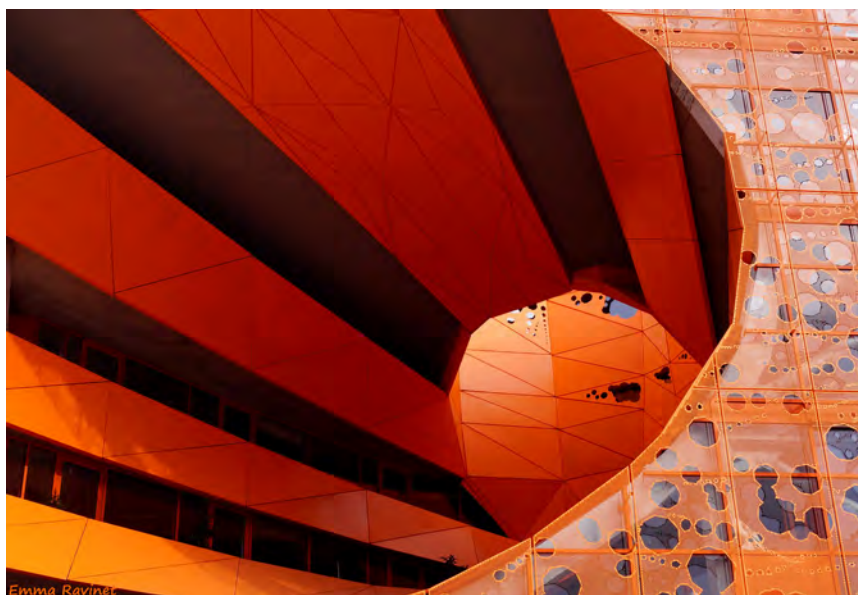
## Management stratégique : fragmentation et renouveau ?

*Rodolphe Durand*  
HEC Paris

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

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

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



Emma Ravinet

*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.