

Refaire de la stratégie ?

Alain DESREUMAUX*

Université de Lille 1

Classification JEL : L190, M190

Correspondance : alain.desreumaux@iae.univ-lille1.fr

Résumé : La recherche en stratégie, dont la vitalité, l'éclectisme des référentiels théoriques et la variété des questions traitées sont manifestes, a contribué à faire du management stratégique un champ académique bien institutionnalisé et reconnu.

Le caractère foisonnant de ce champ peut être considéré comme une richesse et un signe d'ouverture. Mais cela ne va pas sans certaines dérives académiques et sans une forte dépendance vis-à-vis d'autres disciplines, qui jouent au détriment d'une image claire et de la formulation d'un projet fondamental.

Pour nous, ce projet doit s'attacher aux fondements et aux modalités de construction et de déploiement de l'action collective que les choix stratégiques et organisationnels des entreprises (et, plus largement, des organisations) expriment, et aux enjeux essentiels, économiques, sociaux et sociétaux, qui leur sont associés.

S'inscrire dans cette perspective, c'est en un sens revenir aux questions fondamentales de la stratégie.

Mots clés : action collective – organisation – management stratégique – stratégie.

Abstract : Strategy research features its vitality, the variety of its theoretical foundations, and the diversity of the questions studied. It has largely contributed to make strategic management a well institutionalized and recognized academic discipline.

The abounding nature of this field can be considered as a wealth and a mark of openness. But it frequently comes at the expense of academic drift, strong dependence on other disciplines, and a lack of a clear image and some formulation of a fundamental project.

Such a project should consider the foundations and the modalities of the construction and deployment of collective action which are expressed by the strategic and organizational choices of firms (and organizations in general). It should also account for the essential economic, social and societal stakes which are associated with them.

To join this perspective, is, in a sense, a return to the fundamental questions of strategy.

Key words : collective action – organization – strategic management – strategy.

* L'auteur est professeur à l'IAE de Lille et membre du LEM (UMR Cnrs 8179).

Les sciences de gestion semblent manifester un goût particulier pour l'exercice introspectif consistant à repérer les tendances, les courants porteurs d'avenir, les questions désormais centrales dont la négligence menacerait l'avenir de la discipline. Dans ce type d'exercice, la rhétorique de la « croisée des chemins » tient une place assez rituelle.

Il est vrai que l'explosion des recherches et des publications, associée à un éclectisme théorique croissant, nourrit le besoin de récapitulation et de mise en ordre : dans le flot des productions, comment s'y retrouver, distinguer l'essentiel de l'accessoire, les modes éphémères des tendances fondamentales ?

Les circonstances et les hasards du calendrier jouent également un rôle incitatif à la production de bilans. C'est ainsi que plusieurs revues académiques, célébrant l'anniversaire de leur création, reviennent sur leur projet éditorial originel et examinent rétrospectivement ce qu'elles ont contribué à diffuser sur longue période. Pour n'évoquer que celles-là, la revue « *Human Relations* » fête ses soixante ans et évalue ce qu'il subsiste de l'héritage intellectuel du *Tavistock Institute* (Loveridge et al., 2007), tandis que la revue « *Management Science* » peut se prévaloir de cinquante ans d'existence et s'enorgueillir d'être témoin de développements majeurs dans le champ du management stratégique¹ (Gavetti et al., 2004).

Le champ du management stratégique, puisqu'il en est précisément question, ne fait pas exception à cette mode des bilans plus ou moins programmatiques.

Introduisant l'index des années 2000 à 2004 du *Strategic Management Journal* (désormais SMJ), D. Schendel porte, à l'issue de trente ans d'exercice de la responsabilité de rédacteur en chef, un jugement bref mais quelque peu iconoclaste sur ce que cette revue, considérée, à tort ou à raison, comme la meilleure revue académique en management stratégique, a produit au fil des années (Schendel, 2006). En substance, par commodité de langage ou goût du raccourci, le mot stratégie a fini par occulter celui de management et cette occultation illustre l'oubli du fait que le management stratégique n'est pas un champ uniquement théorique ou académique mais se doit d'apporter une contribution à la résolution des problèmes que rencontrent, d'un point de vue stratégique, les organisations de toute catégorie, de toute taille et de toute lo-

¹ Plus modestement, la revue *Finance Contrôle Stratégie* fête ses dix ans, mais comme chacun sait, la valeur n'attend pas...

calisation. Et D. Schendel de s'interroger : combien d'articles publiés par le SMJ développent-ils réellement les implications que les recherches qu'ils restituent possèdent pour les managers ? Combien de managers sont disposés à lire le contenu du SMJ dans l'espoir d'enrichir leur pratique de management ?

Ce jugement n'est pas sans rappeler celui que portait R.A. Bettis (désormais *co-Editor* du SMJ avec W. Mitchell et E.J. Zajac) sur cette même discipline au début des années 1990 (Bettis, 1991). Enfermée dans la camisole d'une « science normale », la recherche en management stratégique lui paraissait coupable de cinq travers principaux : s'appuyer sur des concepts obsolètes au regard des pratiques effectives des entreprises, faire preuve d'un ethnocentrisme américain injustifié, faire un usage irréflecti des méthodes économétriques de traitement de données essentiellement secondaires, abuser de théories économiques non nécessairement pertinentes et délaissier tout souci pour l'application ou la prescription. Dans ces conditions, point n'est besoin de s'étonner du faible impact de cette recherche auprès des décideurs et de l'absence des « stratégestes » dans les débats publics sur de multiples sujets qui ne sont pourtant pas extérieurs à leur champ (des mérites des opérations de fusion/acquisition, des OPA hostiles, aux problèmes de gouvernance d'entreprise, en passant par les questions de rémunération de dirigeants, les pratiques de délocalisation, etc.).

Depuis la formulation de ce jugement, la recherche en management stratégique, au risque de céder à des effets de mode, s'est sans doute davantage intéressée aux pratiques stratégiques contemporaines des entreprises, en se dotant d'un substrat conceptuel et théorique censé les saisir et les interpréter, et s'est enrichie de travaux comparatifs internationaux. Elle ne semble, cependant, guère avoir corrigé ses autres travers, à commencer par la faiblesse de son volet prescriptif (Crook et al., 2006).

Le jugement de R.A. Bettis faisait écho à celui, analogue, que Daft et Lewin (1990) dressaient à propos des « études organisationnelles » et qui justifiait la création d'une nouvelle revue (« *Organization Science* ») se voulant ouverte aux travaux alliant davantage théorie et pratique et traitant de questions pertinentes de *design* organisationnel plutôt que d'être prioritairement soucieux d'affinement et/ou de test de cadres théoriques.

Cette convergence de jugements n'est pas pour surprendre dans la mesure où le management stratégique trouve justement dans les théo-

ries des organisations et les « études organisationnelles » une source importante d'emprunt de cadres théoriques et conceptuels, parallèlement et/ou concurremment à ses emprunts, plus marqués semble-t-il ces dernières années (Crook et *al.*, 2006, p. 414) à différentes branches de l'économie (économie industrielle, économie institutionnelle, économie évolutionniste, notamment). On verra d'ailleurs que la recherche en management stratégique oscille entre ces deux grandes sources d'emprunts et que le détour par l'économie la conduit parfois à redécouvrir des éléments que certaines traditions initiales de recherche en stratégie avaient largement contribué à mettre au jour². Il arrive même que de bonnes vieilles notions de management retrouvent une certaine aura simplement grâce à leur reformulation et à leur modélisation en langage économique. C'est le cas, par exemple, de la notion de *fit* : emportée avec la disgrâce de la théorie de la contingence, elle trouve une forme de réhabilitation (sinon de sublimation) *via* l'énoncé, en économie, de la théorie dite des complémentarités (Milgrom, 1995 ; Peteraf et Reed, 2007).

Il est difficile de faire le bilan d'une discipline ainsi fondamentalement emprunteuse indépendamment de celui de ses sources d'inspiration. On imagine l'ampleur de la tâche, voire son caractère présomptueux, s'il fallait mener de front, en quelque sorte *ex nihilo*, l'ensemble des inventaires. Mais il se trouve que la littérature rétrospective dans les domaines qui nous intéressent n'est pas vierge, loin s'en faut.

Des bilans relativement récents du management stratégique, auxquels nous avons partiellement contribué (Bréchet et Desreumaux, 2002) existent déjà (Hoskison et *al.*, 1999 ; Pettigrew et *al.* 2002 ; Hafsi et Martinet, 2007). Les théories des organisations ont suscité de multiples réflexions (Wicks et Freeman, 1998 ; Scott, 2004 ; Davis et Marquis, 2005 ; Augier et March, 2005 ; Walsh et *al.*, 2006 ; March, 2007 ; Czarniawska, 2007 ; McKinley, 2007 ; Starbuck, 2007). On dispose également de bilans des recherches empiriques conduites dans une volonté de tester certains cadres théoriques devenus des référentiels courants dans le champ de la stratégie, théorie des coûts de transaction et *Resource-Based View* notamment (Arend, 2006 ; Carter et Hodgson,

² On pense notamment aux développements du courant des capacités dynamiques ou à la reformulation des sources de l'avantage concurrentiel par J. Barney (Barney, 1995) qui semblent retrouver nombre de facteurs que les familiers des travaux processuels en stratégie et en organisation connaissent de longue date (Eisenhardt et Martin, 2000).

2006 ; Newbert, 2007), ainsi que d'essais d'élucidation de la structure intellectuelle du champ (Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2004).

Les angles d'attaque, les finalités, les tonalités de tous ces bilans sont variés, de même que les démarches qui ont présidé à leur élaboration, allant d'énoncés de points de vue ou d'impressions, comme le jugement déjà évoqué de Bettis, à des approches se voulant plus systématiques grâce au recours à la méta-analyse ou à l'étude bibliométrique.

Sans être une référence exclusive, ils nous seront utiles pour caractériser le champ du management stratégique (1) puis, pour en proposer une appréciation et suggérer quelques voies de recherche (2). Quant à celles-ci, il ne s'agira pas tant d'exposer des perspectives intrinsèquement nouvelles que de souligner la nécessité de revenir aux « vraies » questions de la stratégie et de l'organisation, dont l'état actuel du champ témoigne d'une forme de distanciation dommageable.

1. Caractérisation du champ du management stratégique

L'histoire du champ est désormais bien établie et restituée de façon assez largement consensuelle. Une façon de la résumer consiste à la découper en quelques grandes phases auxquelles correspondent des projets de connaissance différents. C'est ce que fait, par exemple, R. Déry qui restitue la structuration épistémologique du champ de la stratégie en trois grandes périodes :

- la période idéographique (1908-1959) : elle naît avec l'institutionnalisation des premiers enseignements de politique générale (*business policy*) dans les *business schools* américaines et traduit, d'un point de vue épistémologique, essentiellement une quête des faits empiriques, restitués sous forme de cas et d'histoires d'entreprise ;
- la période praxéologique (1960-1969) : le champ de la stratégie rejoint le projet praxéologique et la perspective managériale qui avaient marqué l'émergence de la discipline du management et se lance dans la quête de normes devant inspirer le pilotage stratégique de l'entreprise. En d'autres termes, la stratégie est considérée comme une pratique qu'il est possible de régir formellement. À cette période, correspondent, notamment, les nombreux travaux normatifs sur la planification stratégique (suivant les impulsions d'Ansoff, Andrews, Learned et *al.*)

et l'entrée en scène, à côté des chercheurs, des consultants et praticiens ;

– la période nomothétique (1970-1998) : la stratégie devient un objet à étudier, comprendre et expliquer d'une manière nomothétique, c'est-à-dire que la quête de lois se substitue à celle des faits et à celle des normes. C'est la période où l'intitulé de la discipline se transforme en management stratégique et où l'on assiste à une forte institutionnalisation du champ se manifestant, notamment, par le lancement de revues spécialisées (*Strategic Management Journal* et *Journal of Business Strategy* en 1980) et la création d'associations académiques (*Strategic Management Society* en 1980, Association Internationale de Management Stratégique en 1991). Gagné au projet nomothétique et recherchant un paradigme unificateur qui traduirait la maturité scientifique³, le management stratégique s'ouvre à d'autres disciplines de sciences sociales déjà marquées par un projet du même ordre (l'économie, la sociologie, la science politique) et, ce faisant, importe les débats qui s'y développent ou qui les opposent.

Au terme de cette évolution, le projet praxéologique semble bien loin et le management stratégique, s'il s'est enrichi de différents points de vue disciplinaires, court le risque de ne plus être, comme le pense Déry, « *qu'un sous-champ des disciplines nomothétiques établies, ou, au mieux, ...un carrefour multidisciplinaire, un espace de disputes interdisciplinaires* » (Déry, 2001, p. 25).

Sans le même souci de repérer les étapes d'évolution de la discipline, H. Tsoukas et C. Knudsen dressent un bilan de quarante ans de recherche en management stratégique qui rejoint, à certains égards, l'analyse de R. Déry.

Pour eux, il existe une tradition dominante en management stratégique (une science normale) qui exprime un mode préféré d'explication des phénomènes analysés et une certaine vision de la relation entre pensée et action.

Le mode préféré d'explication ressortit à ce que certains appellent une approche de type « variance » (par opposé à une approche de type processus) et à un modèle déductif-nomologique. Il correspond à la volonté de trouver des associations entre variables de façon à identifier des régularités, des éléments de causalité, voire des lois dans le com-

³ Paradigme difficile à trouver, la discipline étant alors, et sans doute encore, à un stade pré-paradigmatique (Ansoff, 1987). Des voix s'élèvent évidemment pour défendre une certaine forme de pluralisme d'un point de vue épistémologique.

portement des entreprises. Cette quête de lois entre largement en cohérence avec les modèles d'équilibre prévalant dans une certaine vision de l'économie et les modèles structuro-fonctionnalistes qui ont dominé la sociologie et l'économie des organisations. Les premiers, dont on trouve trace dans le paradigme SCP, l'école dite du positionnement et une partie de la théorie moderne des jeux, cherchent à expliquer ce qui se produit dans un système stable en comparant deux états d'équilibre, avant et après un changement dans les variables exogènes du système. De tels modèles reposent sur l'idée que l'on ne peut produire une connaissance empirique sur un système social s'il ne manifeste pas un niveau relativement élevé de stabilité, c'est-à-dire s'il ne remplit pas une double condition de clôture externe (possibilité d'isoler le système de son environnement) et interne (constance de la structure du système). Sur cette base, on en vient évidemment à considérer le comportement de l'entreprise comme fondamentalement déterminé par des contraintes externes, à développer des explications fortement empreintes de déterminisme situationnel ou contextuel. Quant aux modèles structuro-fonctionnalistes, dont la théorie de la contingence structurelle, la théorie des coûts de transaction, ou celle de l'entreprise considérée comme un « nœud de contrats » sont une expression, ils cherchent à expliquer l'existence des différentes structures institutionnelles que les modèles d'équilibre tendent à prendre comme une donnée. Proche des thèses darwiniennes de la sélection naturelle, cette explication revient le plus souvent à poser que les arrangements structurels observables sont à chaque fois une réponse efficiente à un ensemble de circonstances, permettant de minimiser (ou au moins de réduire) un type de coûts ou un autre (coûts d'agence, de transaction, d'adaptation, de surveillance, etc.).

Le point commun de ces deux types de modèles est de considérer implicitement le monde comme possédant un ensemble fini d'états (la vision d'un monde clos, par opposé à celle d'un monde ouvert) et d'inspirer des recherches plus soucieuses de révéler, d'analyser et de justifier ces états que d'élucider les processus qui les produisent, les reproduisent, les transforment.

Concomitamment, ces travaux expriment une conception de la relation entre pensée et action que Tsoukas et Knudsen, comme d'autres auteurs (Von Krogh, Blackler, Weick et Roberts, etc.), qualifient de « représentationnisme ». Dans sa version forte, cette approche exprime l'idée d'un monde pré-donné, possédant certaines caractéristiques, dont

on peut acquérir une représentation ou une connaissance rigoureuse par l'exercice de la réflexion et de la raison. Sur la base de cette connaissance préalable, possédant le statut d'idées claires considérées comme vraies, l'action est alors conduite en suivant des règles explicites de façon à atteindre un ensemble de buts.

Bien entendu, si cette conception semble largement répandue en management stratégique et avoir inspiré de nombreux travaux, on peut lui opposer un ensemble substantiel de recherches d'inspiration non représentationniste, s'inscrivant notamment dans la perspective de l'*enactment* et du « *sensemaking* » de K.E. Weick, qui considèrent que la connaissance est action au sens où les énoncés produits sur le monde sont connotatifs et non dénotatifs. Cela signifie qu'ils ne décrivent pas un monde pré-donné mais, en l'interprétant, contribuent à le créer. Par exemple, en considérant un marché comme saturé, un concurrent comme menaçant, un produit comme satisfaisant un besoin particulier, une entreprise contribue à créer ces objets et les propriétés qu'elle leur associe, en entreprenant l'action appropriée.

Une telle perspective conduit naturellement à des recherches plus soucieuses de révéler les processus et les mécanismes qui produisent des événements empiriques spécifiques, qu'à accumuler les matériaux constitutifs d'une approche « variance ». En s'attaquant à la question de savoir comment les individus et/ou les organisations font des « choix stratégiques » en construisant progressivement leurs ensembles d'opportunités dans des environnements changeants et partiellement imprévisibles, cette perspective peut apporter une contribution à l'élaboration d'une théorie dynamique de la stratégie⁴, laquelle n'a guère de chances de voir le jour tant que l'on persiste à enregistrer des « régularités sociales » ou à traquer les lois invariantes qui expliqueraient et prédiraient le comportement stratégique des entreprises.

Ainsi, comme en théorie des organisations où la contestation d'une orthodoxie dominante s'est traduite dans un pluralisme théorique et épistémologique, on peut voir le champ du management stratégique comme moins homogène que ce que présentent les fresques historiques, biaisées qu'elles sont parfois par leur appui sur une seule source (comme dans le cas du travail de R. Déry).

Une restitution plus précise du champ, que l'on peut organiser en termes disciplinaires (1.1) et en termes de questions traitées (1.2), per-

⁴ Théorie que M. Porter appelait de ses vœux (Porter, 1991).

met d'illustrer cet éclectisme et la variété des référentiels qui caractérisent le champ du management stratégique.

1.1. Caractérisation du management stratégique en termes disciplinaires

Comme il a été dit, le management stratégique est fondamentalement emprunteur. Il se nourrit à deux sources principales, à savoir l'économie et la théorie des organisations.

Ces sources sont structurées différemment, tantôt comme des bureaucraties cloisonnées, tantôt comme des oligarchies polycentriques, tantôt encore comme des adhocraties fragmentées (Knudsen, 2003). Aucune n'est vraiment homogène et cela rejaillit sur le management stratégique lui-même. Par exemple, l'orthodoxie dominante en économie donne une place centrale à l'idée d'équilibre. On la retrouve dans la vision portérienne de la stratégie, dont on connaît la filiation avec l'économie industrielle. Il existe aussi des conceptions dites hétérodoxes, notamment dans la tradition de l'économie autrichienne, qui contestent cette posture et privilégient à l'inverse les figures de la dynamique et du déséquilibre⁵. On retrouve ce clivage dans la *Resource-Based View* (désormais RBV), souvent considérée comme l'actuel courant dominant, qui comporte au moins deux versions : celle que défend J. Barney, dont la position semble inspirée des travaux de H. Demsetz (Foss, 2000) et une seconde, plus en phase avec les conceptions de E. Penrose, qui s'exprime notamment dans le courant des capacités dynamiques⁶.

Le choix de l'attitude pertinente que le management stratégique devrait adopter quant à sa relation avec l'économie fait évidemment débat (Hesterly et Liebeskind, 1990 ; Hirsch et *al.*, 1990 ; Bromiley et Pappenhausen, 2003 ; Barney et Hesterly, 2006). Ses termes, qui ne sont pas sans rappeler l'opposition entre premiers institutionnalistes et économistes classiques, peuvent en être résumés ainsi : la pensée stratégique requiert-elle la rigueur de l'économie néoclassique, ou

⁵ Pour une présentation en stratégie, on peut se référer à Jacobson (1992) ou à Hill et Deeds (1996).

⁶ Remarque : le statut de la *Knowledge-Based View* fait l'objet d'interprétations différentes : simple extension de la RBV pour certains, courant distinct pour d'autres (Acado et *al.*, 2006).

l'insistance sur cette rigueur mine-t-elle la portée opérationnelle de la pensée stratégique ? Les opinions sont partagées, par exemple entre J. Barney qui affirme que l'économie doit être une référence majeure, d'autres qui se demandent pourquoi il faudrait préférer un mirage lorsqu'on a déjà un oasis (Rajendran Pandian et Robertson, 2003), et d'autres encore qui considèrent que l'économie a davantage à apprendre de la stratégie que l'inverse (Langlois, 2003).

Les emprunts que le management stratégique réalise aux théories des organisations ajoutent à l'hétérogénéité du champ. On sait que la discipline « théories des organisations », marquée par une guerre de paradigmes, est constituée de plusieurs grandes écoles ou courants, nés pour la plupart au milieu des années 1970, qui sont plutôt en concurrence et se situent à des niveaux d'analyse différents. La recherche en management stratégique puise allègrement dans ce vaste répertoire de cadres conceptuels et théoriques. On trouve ainsi (à condition de ne pas faire d'une seule revue la référence exclusive), parallèlement à la mobilisation des théories contractualistes d'origine économique (théorie des coûts de transaction, théorie des droits de propriété, théorie de l'agence, etc.), aussi bien des travaux s'inscrivant dans la tradition de la théorie de la contingence, que d'autres mobilisant la théorie de l'écologie des populations, ou d'autres encore exploitant la théorie des réseaux sociaux ou bien la théorie néo-institutionnelle. La théorie de la structuration d'A. Giddens a également été source d'inspiration, souvent en la combinant à d'autres cadres conceptuels (Pozzebbon, 2004), et il ne manque pas d'incursions dans les lectures post-modernistes donnant une place centrale, par exemple, aux discours et à leur déconstruction (Grandy et Mills, 2004).

Cette débauche d'emprunts pose différents problèmes et appelle plusieurs commentaires.

On peut tout d'abord s'étonner de la séduction qu'exercent sur la recherche en management stratégique certains courants de théorie des organisations dont les sous-basements, les présupposés, les orientations, semblent mal s'accorder avec l'idée même de stratégie (ou de comportement stratégique autonome). L'engouement, relativement récent, pour la théorie néo-institutionnelle (désormais TNI) est un bon exemple d'emprunt qui peut laisser quelque peu perplexe, étant donné les thèses majeures de ce courant (Desreumaux, 2004). Il est vrai que ce courant cherche à dépasser ses propres limites ou contradictions en s'intéressant, de plus en plus, à la dynamique des institutions et au

changement institutionnel, *via* la notion (controversée) d'entrepreneur institutionnel. Mais, outre le fait qu'à suivre certaines recherches tout tend à devenir changement institutionnel, la mobilisation de la TNI en stratégie prend rapidement une tonalité instrumentale que les initiateurs de ce courant auraient sans doute quelque mal à suivre. Plus généralement, même si le qualificatif de déterministe leur est parfois associé un peu trop hâtivement, de nombreux courants de théorie des organisations sur lesquels la recherche en management stratégique s'appuie supposeraient une mobilisation plus avisée. La poursuite de la réflexion sur ce que signifient le déterminisme et ses différentes formes est de fait tout à fait opportune (Whittington, 1988 ; de Rond et Thié-tart, 2007).

On peut également s'amuser des phénomènes de mode qui caractérisent les emprunts du management stratégique à la théorie des organisations. La théorie de la structuration d'A. Giddens, un moment très sollicitée, cède la place à la théorie néo-institutionnelle et l'on voit poindre la théorie de la traduction (et l'*Actor-Network Theory*) comme prochaine coqueluche. Tous ces courants ont leurs vertus et leurs limites, mais faute de constance dans leur exploration, il est bien rare que l'on puisse en faire le tour.

Enfin, se pose le problème de la compatibilité entre des cadres théoriques largement fondés en sociologie et les emprunts parallèles à l'économie. Les opinions, à cet égard, sont clairement en opposition. Pour certains, la perspective sociologique constitue une base nettement supérieure par le réalisme et la contextualisation qu'elle procure (Ruef, 2003). Pour d'autres, l'économie doit rester la référence première et se subordonner les autres perspectives (Barney et Ouchi, 1986).

Il y a certainement possibilité de développer des fécondations réciproques, mais le management stratégique semble plus apte à reproduire les débats, voire à se décomposer lui-même en différentes chapelles, qu'à opérer des dépassements et à justifier d'un apport original par rapport aux disciplines sources, et dont on pense que ces dernières ne pourront se saisir pour des questions de finalités ou de contenu.

L'image que présente le management stratégique d'un point de vue disciplinaire est, en définitive, celle d'un fort éclectisme, diversement apprécié. Cet éclectisme peut se justifier par la diversité et la complexité des questions à traiter, qui portent à la fois sur la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, mais il n'en présente pas moins de nombreux défis, à commencer par la possibilité d'entretenir une « *bonne*

conversation » quand la multiplication des référentiels conduit à l'absence de langage commun (Peteraf et Ferrier, 2002).

1.2. Caractérisation du management stratégique en termes de questions mises à l'agenda

La définition de la stratégie et la délimitation du contenu de la discipline ont toujours été problématiques. Que l'on en soit encore aujourd'hui à se poser la question alors que les historiques courants fixent à environ 45 ans l'âge de la discipline est assez symptomatique à cet égard.

De fait, certains essais de définition ont encore été récemment menés. En procédant par interrogation d'experts, Nag et *al.* aboutissent à ce qui serait aujourd'hui une définition consensuelle des questions stratégiques en six éléments ou propositions (Nag et *al.*, 2007) : le champ du management stratégique correspondrait aux initiatives majeures, délibérées ou émergentes, prises par les principaux dirigeants de l'entreprise au nom de ses propriétaires, impliquant l'utilisation ou l'engagement de ressources pour améliorer la performance de l'entreprise dans son environnement externe.

Cette définition appelle quelques commentaires. Elle traduit une attention pour un seul type d'organisation, les entreprises, un objectif unique, la performance, et pour un inventaire limité des acteurs pertinents (les managers, travaillant pour le compte des actionnaires). Sans doute un élargissement du groupe d'experts aurait brisé ce consensus et apporté en même temps des perspectives complémentaires. Dans l'immédiat, notons qu'il est pour le moins curieux que certains objets essentiels, autour des questions d'organisation, n'entrent dans les frontières du champ que lorsqu'on interroge des experts d'autres disciplines, économistes et sociologues essentiellement. Tout cela suffit pour souligner le caractère étroit de cette définition et l'illusion du consensus affiché dès lors que l'on prend en considération les multiples clivages qui caractérisent la discipline.

Le champ du management stratégique est en effet loin d'être homogène. L'un des clivages les plus marquants réside dans la distinction entre recherches portant sur le contenu des stratégies et recherches s'intéressant aux processus, traditions auxquelles correspondent des questions en quelque sorte génériques (les sources de l'avantage concurrentiel durable et de la performance supérieure pour la première tra-

dition ; les phénomènes de formation et de mise en œuvre de la stratégie pour la seconde).

Ce clivage est, à juste titre, régulièrement critiqué, mais il reste en même temps très prégnant. Dix ans après la réflexion menée par H. Laroche et J.P. Nioche (1998), et malgré certaines prises de conscience de la nécessité d'intégrer davantage des traditions jusqu'ici trop séparées⁷, l'intégration reste largement en chantier.

Il est vrai que le défi est de taille puisque ce clivage renvoie à des oppositions disciplinaires : la tradition « contenu » s'appuie davantage sur l'économie et mobilise volontiers des méthodes quantitatives de traitement de données, alors que la tradition processuelle puise dans un répertoire plus large de disciplines (théories des organisations, sociologie, psychologie, etc.) et se nourrit de démarches davantage qualitatives.

Dans la longue durée, chacune de ces traditions a accumulé de nombreux développements et peut se prévaloir d'une certaine richesse de résultats.

Dans la tradition processuelle, les travaux sont bien connus qui ont nourri, outre la boîte à outils de l'analyste ou du stratège, les différentes représentations du processus de décision stratégique et les débats, parfois vifs, qu'elles ont suscités. Sur cette toile de fond qui constitue désormais la connaissance ordinaire, les recherches de ces dernières années se sont, nous semble-t-il, plus particulièrement orientées dans deux directions.

Tout d'abord l'exploration des aspects cognitifs et socio-cognitifs en matière de décision stratégique⁸, celle des phénomènes de construction de sens, dans la lignée des réflexions de K.E. Weick, ainsi que des aspects discursifs.

En deuxième lieu, l'élargissement de l'inventaire des acteurs pertinents en matière de formation de la stratégie, notamment avec la prise en considération du rôle des « cadres intermédiaires » (Floyd et Wooldrige, 2000). Cet élargissement pose différents problèmes d'interprétation. La nouveauté peut en paraître toute relative puisque que l'on sait bien, depuis les travaux de Bower (1970), prolongés par ceux de Burgelman (1983a, 1983b), que la stratégie est le fruit d'une co-construction entre intervenants se situant à différents niveaux de la

⁷ C'est l'une des justifications du lancement de la revue *Strategic Organization*.

⁸ Des aspects qui intéressent également certains économistes (Peteraf et Ferrier, 2002).

hiérarchie, au moins pour ce qui est de la grande entreprise. Mais, par ailleurs, cette thématique peut être mise au regard du développement des nouvelles formes d'organisation dont l'interprétation ne va pas de soi et sur laquelle nous reviendrons.

Enfin, on notera l'invitation à l'observation plus rapprochée et l'analyse attentive du stratège en action. Le courant dit « *strategy-as-practice* » est l'une des expressions les plus connues de cette volonté d'approfondir la connaissance de la fabrique de la stratégie.

Quant à la tradition « contenu », elle a également connu des développements importants que l'on peut tout d'abord caractériser en disant qu'ils sont un mélange de tradition et de nouveauté.

Tradition d'une part, puisqu'en conservant en ligne de mire la question des sources de la performance supérieure, certains sujets semblent attirer une attention constante depuis plusieurs décennies. C'est, par exemple, le cas de la relation entre stratégie de diversification et performance dont l'exploration a été maintes fois conduite. Aux dires d'un des derniers bilans, la relation serait curvilinéaire (Palich et al., 2000).

Nouveauté, d'autre part, à des degrés divers. Parfois il s'agit d'actualiser des travaux anciens mais qui ont joué un rôle clé dans la constitution de la doctrine, comme les recherches de A.D. Chandler sur la dynamique de l'entreprise capitaliste et les relations entre stratégies et structures. C'est ainsi que Whittington et Mayer (2000), reprenant les cadres d'analyse forgés par Chandler et affinés par des auteurs tels que Rumelt et Wrigley, livrent une analyse de l'évolution des grandes entreprises européennes qui vient relativiser quelque peu les nombreuses affirmations sur l'avènement d'une révolution organisationnelle ou bon nombre de discours sur les nouvelles formes d'organisation.

La nouveauté est plus évidente quand il s'agit d'analyser les manœuvres stratégiques contemporaines⁹, les unes consistant en intensification de pratiques qui ont déjà une longue histoire comme les alliances entre entreprises par exemple, les autres davantage nouvelles comme tout ce qui se rapporte par exemple aux pratiques d'externalisation, ou anciennes mais se déployant dans de nouveaux contextes, comme ceux engendrés par la globalisation (Wiersema et Bowen, 2008).

⁹ Cette thématique intéresse également les chercheurs qui développent des travaux processuels.

Ce qui, en second lieu, caractérise cette tradition de recherche sur le contenu des stratégies et leur efficacité relative, c'est le foisonnement, notamment souligné par Martinet et Thiétart (2001), des courants théoriques qui sont convoqués par les chercheurs en management stratégique : théorie des coûts de transaction, RBV, théorie néo-institutionnelle, théorie évolutionniste que certains considèrent comme un cadre intégrateur potentiel (Gavetti et Levinthal, 2004), théorie de la complexité et du chaos (Thiétart et Forgues, 1993, 1995), etc.

Cette évolution des thématiques et ce foisonnement théorique appellent quelques commentaires.

Si les chercheurs en management stratégique s'intéressent aux pratiques contemporaines les plus manifestes, pour en tirer parfois de nouvelles perspectives sur cette question permanente des sources de l'avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998), ils ne prennent pas nécessairement en compte les événements majeurs qui ont ponctué l'évolution de l'environnement socio-politique des entreprises en général. Les idées de turbulence, de changements multiples, sont bien présentes dans les travaux, mais sans toujours dépasser la simple figure de rhétorique. Bon nombre d'événements ne semblent pas avoir suscité de réflexion approfondie sur les implications qu'ils peuvent avoir quant aux thèmes majeurs de la recherche en stratégie. C'est sans doute cela qui conduit Mahoney et McGahan (2007) à noter que les chercheurs en stratégie ne semblent pas travailler sur les problèmes stratégiques majeurs actuels.

Les multiples emprunts théoriques opérés par la recherche en management stratégique ne sont pas nécessairement bien réfléchis, voire conduisent au grand écart¹⁰. On peut à bon droit s'étonner (par exemple) de la popularité d'un courant comme la théorie des coûts de transaction dont l'unité d'analyse n'est pas l'entreprise et dont la capacité à fonder un raisonnement autre que simplement allocatif est limitée. Comme le fait remarquer Kay (1997, p. 39), avant de savoir comment organiser une transaction, se pose la question de savoir pourquoi il faut l'organiser, ce qui est indécidable sans référence au projet productif de l'entreprise (qui ne saurait s'assimiler à une simple agrégation de transactions, externes et internes). De même, la logique actuelle de la TNI d'inspiration sociologique, semble paradoxale eu égard aux circonstances actuelles et au fait que ce cadre théorique vise, au moins

¹⁰ Par exemple, entre la TNI et l'ANT.

initialement, à expliquer les phénomènes d'homogénéisation alors qu'on s'attend à ce que la recherche en stratégie s'investisse dans l'exploration des singularités. Au moins, l'emprunt pourrait-il être fécond s'il se traduisait en un approfondissement plutôt qu'en simples illustrations comme cela semble être trop souvent le cas (Hung et Whittington, 1997).

On peut faire une remarque analogue à propos de la tradition processuelle quant à certains de ses emprunts. Celui de l'ANT, présenté comme une bonne assise pour opérationnaliser le projet du courant *strategy-as-practice* (Denis et al., 2007), risque fort, au-delà du fait qu'il conduit à ignorer le substrat projectif de l'entreprise (Bréchet et Desreumaux, 2007), de trouver bon nombre d'illustrations de son contenu « typifié », sans réelle valeur ajoutée.

2. Bilan et orientations de recherche

En sciences de gestion, le management stratégique est l'un des champs qui ont connu les plus forts développements au cours de ces dernières années. Ces développements peuvent faire l'objet d'appréciations contrastées que les exercices périodiques d'introspection ne manquent pas d'exposer (2.1) et dont on peut déduire quelques orientations souhaitables (2.2).

2.1. *Appréciation du champ du management stratégique*

Le jugement que l'on peut porter sur l'état du management stratégique après plusieurs décennies de développements fait penser à la vieille image de la bouteille à moitié pleine ou à moitié vide. En d'autres termes, il existe des sources de satisfaction que certains se plaisent à souligner, et des ferments d'inquiétude sur lesquels d'autres ne manquent pas d'attirer l'attention.

La vision positive ou optimiste tient en quelques constats que l'on peut ramener à trois principaux.

Le fait, tout d'abord, que le champ du management stratégique est désormais bien institutionnalisé et reconnu, au point de susciter la convoitise d'autres disciplines, que ce soit en gestion où chacun tend à s'appropriier le qualificatif de stratégique, ou chez les représentants d'autres disciplines auprès desquelles les chercheurs en stratégie ont

pris l'habitude de puiser leurs cadres théoriques. Le champ possède ses associations, ses congrès, ses revues dédiées, ses « *handbooks* », sa place dans les congrès et les revues généralistes en management¹¹. On peut difficilement considérer que cette reconnaissance n'est pas l'aboutissement d'un investissement et d'une production effective de connaissances et, en même temps, un gage de développements futurs.

En deuxième lieu, les recherches en management stratégique ont produit un ensemble de résultats que d'autres sources disciplinaires n'avaient pas mis en évidence¹². Les connaissances produites en management stratégique sont de plusieurs ordres¹³, mais d'un point de vue en quelque sorte substantif, plusieurs accomplissements paraissent notables. Mahoney et McGahan en font l'inventaire suivant. En matière de stratégie :

- le contexte (les institutions formelles et informelles) importe ;
- les interactions concurrentielles importent et sont plus complexes que ce que dit la théorie conventionnelle de l'économie industrielle ;
- le comportement de l'entreprise est complexe ; la dynamique intra-organisationnelle varie beaucoup entre les entreprises ;
- le *leadership* et le management sont des compétences distinctives cruciales ; prévisions à long terme, objectifs à long terme, idéaux élevés, sont des bases de la persistance de la coopération intra-entreprise et de la cohérence organisationnelle ;
- la théorie de l'entreprise se construit.

De là à considérer l'ensemble de ces résultats comme spectaculaires, il y a un pas qu'il est quelque peu osé de franchir. Après tout, une bonne partie est le fruit des « *organization studies* » ou de travaux fondateurs, tels que ceux de C. Barnard, de P. Selznick ou de H. Simon, que l'on est régulièrement invité à redécouvrir, et le dernier accomplissement ne doit guère aux stratégestes.

Enfin, il existe, et c'est une troisième source de satisfaction, des garanties de prolongement de ces développements. Les cadres théoriques qui sont devenus d'usage courant (théorie des coûts de transaction, approche RBV, théorie évolutionniste, etc.) offrent encore, si l'on en croit leurs bilans empiriques mitigés, de nombreuses opportunités de

¹¹ Dans le cas français, la reconnaissance suprême en tant qu'option du concours d'agrégation est acquise depuis déjà plusieurs années.

¹² Mais, ce n'était pas forcément leur objet...

¹³ Des constats et des essais d'explication de pratiques et de leurs résultats, des propositions d'outils d'analyse et d'aide à la décision, des propositions de démarche, etc.

recherche, d'affinement, de résolution de problème d'opérationnalisation, pour ne pas parler des défis de leur conciliation qui peuvent, à eux seuls, justifier de véritables programmes de recherche¹⁴. Si on ajoute les sujets apparemment inépuisables et les problèmes d'opérationnalisation ou de traduction pragmatique de cadres théoriques intéressants mais non d'emblée parlants, comme la théorie de la complexité et du chaos (March 2007, p. 18), les chantiers apparaissent nombreux et stimulants.

En bref, on peut célébrer le dynamisme et la richesse du champ, comme le font Hoskisson et *al.* (1999) en conclusion d'un bilan mettant au jour un phénomène de balancier dans le développement des approches privilégiant respectivement le regard interne et l'exploration de l'univers concurrentiel externe à l'entreprise¹⁵.

Si les chantiers sont nombreux, le fait de savoir si les recherches correspondantes n'exprimeront pas le syndrome de l'escalade et si elles correspondent à l'investissement de questions pertinentes est un autre problème. Une vision pessimiste (ou plus exactement réaliste) du champ entretient le doute à cet égard.

On peut, en effet, développer une appréciation beaucoup plus critique du champ du management stratégique tenant en trois points principaux.

Le premier correspond à la persistance de certaines dérives. La dérive académique, d'une part, qui s'exprime dans une sorte de fascination pour le projet nomothétique, le raffinement méthodologique et l'oubli corrélatif de l'agenda pragmatique souligné dès l'introduction du présent texte. La dérive post-normative, d'autre part, qui conduit à faire peu de cas de la mise à l'agenda de l'action créative en stratégie. Pour Mahoney et McGahan, ces dérives nourrissent une certaine désaffection pour le champ, en même temps que sa récupération par d'autres disciplines.

À cela s'ajoutent des fondements théoriques finalement peu assurés pour une double raison. D'une part, la multiplication des emprunts, associée à des effets de mode et l'absence corrélatrice de continuité. Comme il a été dit, d'un point de vue théorique le management straté-

¹⁴ Ce que notent Mahoney et McGahan en ce qui concerne les connexions à établir entre les différentes théories de l'entreprise.

¹⁵ L'image du balancier est en même temps rassurante : quels que soient ses centres d'intérêt et la célérité avec laquelle il les explore, le chercheur obstiné finira toujours par être en phase avec la dominante d'un moment.

gique fait preuve d'un éclectisme marqué. Mais on peut y voir également l'absence de lignes de force claires qui menacent son caractère distinctif (Hambrick, 2004 ; Martinet et Thiétart, 2001). Parmi ces emprunts, d'autre part, on compte de multiples références à des théories des organisations que certains n'hésitent pas à considérer comme étant à la dérive, c'est-à-dire comme des cadres qui ne sont plus adaptés aux réalités contemporaines des organisations (Walsh et *al.*, 2006). Si les stratégestes semblent prompts à analyser les réalités stratégiques et organisationnelles contemporaines, ils le font avec de « vieux » outils et passent à côté de l'exigence de théorisation originale. C'est patent, par exemple, pour ce qui est de la théorie de la firme qui attend encore une formulation propre aux sciences de gestion.

Enfin, on peut être frappé par l'étroitesse des questions traitées. La recherche en management stratégique semble laisser à d'autres les questions essentielles, ou à s'en saisir avec retard. Par exemple, pourquoi faut-il que ce soit la TNI qui redécouvre d'une certaine façon l'entrepreneur, que ce soit des sociologues ou des financiers qui rappellent l'importance des questions de répartition des richesses (et non seulement de leur création), que les problèmes de gouvernance n'entrent que très peu dans le champ de préoccupation des stratégestes, que la thématique de la responsabilité sociale entre dans l'agenda essentiellement *via* sa relation avec la performance financière, etc. ?

L'une des conséquences de cet effet retard est qu'il ne faut guère s'étonner de l'absence des stratégestes dans les débats publics. Et l'opinion de J. Barney à cet égard, qui voit, dans un certain nombre de scandales financiers récents, l'occasion de tester la validité de certaines théories en stratégie, n'est pas nécessairement pour satisfaire (Barney, 2005).

2.2. Orientations de recherche

On imagine sans peine que la double perspective de saisie de la stratégie (objet d'analyse et pratique à comprendre et à orienter) continuera à inspirer de multiples investigations, sans doute sur la base du clivage contenu/processus qui trouvera ainsi à maintenir son institutionnalisation, même si ce clivage est critiquable. Il existe d'ailleurs maintes complémentarités potentielles entre ces différents regards sur une réalité composite et complexe pour ne pas se priver *a priori* de l'un ou de l'autre.

Comme dans le champ des études organisationnelles, les chercheurs en management stratégique sont, depuis un bon moment, en mesure de choisir quoi étudier en revendiquant la légitimité du champ et en s'abritant derrière ses traditions. Mais le choix des sujets et des problématiques confère des responsabilités, tant en matière d'image que l'on construit du champ que de contenu de messages que l'on adresse volontairement ou non à de multiples auditoires. Pour le management en général, ces responsabilités ont déjà fait l'objet de réflexions critiques (Ghoshal, 2005).

C'est eu égard à cet état de fait que nous esquisserons quelques pistes pour un agenda de recherche responsable en management stratégique. Il ne s'agit pas tant, ici, d'exposer un programme, ce qui serait de toute façon quelque peu illusoire, que d'afficher quelques suggestions relativement à des objets ou des questions qui nous paraissent insuffisamment investies et à des postures ou des attitudes générales qui devraient inspirer leur exploration.

Bien entendu, cet affichage, comportant sa part de subjectivité, ne prétend ni à l'exhaustivité ni à la nouveauté radicale.

Ce qui semble souhaitable sur le plan des objets et/ou des questions de recherche peut s'énoncer en quatre points.

Il convient, en premier lieu, de s'intéresser à la variété des organisations dont les entreprises ne constituent que l'une des manifestations. Les sciences de gestion en général, et le management stratégique participe de ce mouvement, ont sans doute trop tendance à privilégier cette seule forme d'action collective alors que les chantiers de recherche concernant les autres types d'organisations sont tout aussi porteurs d'enjeux essentiels. Il suffit de penser, par exemple, aux domaines de la santé et de l'éducation pour prendre conscience de champs dont les acteurs vivent des problèmes stratégiques majeurs, à propos desquels la recherche en management stratégique n'a pas à rester muette. L'élargissement des terrains d'investigation paraît d'autant plus importante à un moment où une forme de « managérialisme » semble devenir une sorte de référentiel standard dont la pertinence ne va pas de soi et dont l'application systématique reviendrait à perpétuer l'erreur qui a consisté, dans le domaine des études organisationnelles, à se focaliser sur les points communs des organisations au détriment de leurs spécificités respectives (Starbuck, 2007).

Pour ce qui est des entreprises, il est évident que les plus grandes, supposées en même temps les plus puissantes, ne doivent pas constituer

le seul pôle d'intérêt (Scott, 2004). Il existe déjà, heureusement, des traditions de recherche sur les petites entreprises, les moyennes entreprises, les entreprises familiales, notamment nourries de travaux francophones, qu'il convient de maintenir voire de renforcer. Mais au-delà de la référence immédiate au critère de taille, ou *via* sa prise en compte réfléchie, ce sont les cibles de recherche en termes de performance que l'on peut questionner. La recherche en management stratégique manifeste un intérêt particulier pour l'explication de la performance supérieure (pour ne pas parler de l'excellence), au point d'en faire la question centrale. S'il ne s'agit pas de rejeter ce qui est, pour certains, au fondement même de la recherche en stratégie, la focalisation sur cette seule logique revient à ignorer toutes les entreprises (et, notamment, les moins grandes) qui recherchent une performance simplement « ordinaire » leur permettant de survivre, ou dont les objectifs sont simplement d'une autre nature. Et l'on sait que la gamme des objectifs d'entreprise ou de ce qui est au fondement d'un projet d'action collective est bien plus large que ce que laisse entendre l'obsession de la performance supérieure.

En troisième lieu, la recherche en management stratégique se devrait de réinvestir le champ du *design* organisationnel dont la conceptualisation est dominée par des théorisations datant de plusieurs décennies et qui ne sont pas nécessairement propres à saisir les conséquences de changement profonds, d'ordre technologique et d'ordre humain, qui influent sur les organisations. Les technologies de communication ont révolutionné les modes de fonctionnement courants, la globalisation bouscule les identités organisationnelles, les niveaux d'éducation des personnels et leurs attentes en matière de qualité de vie au travail ont progressé rapidement, les activités à base de connaissance sont devenues essentielles. Tout cela justifie que soient reconsidérées les bases du *design* organisationnel. Il semble, cependant, que la recherche sur ce sujet reste dominée par la célèbre logique du « *fit* », dont l'explicitation est plus ou moins compliquée, qui ne permet guère de saisir une dynamique d'organisation (au sens d'*organizing*) laquelle relève d'un processus à la fois complexe, itératif, d'expérimentations et de découvertes, plus que d'application d'un modèle *a priori* fermé.

Enfin, un quatrième chantier qui reste largement ouvert est celui, plus général, de la compréhension des organisations contemporaines et de l'interprétation des transformations stratégiques et organisation-

nelles que les entreprises déploient depuis une vingtaine d'années pour faire face à des univers incertains, complexes, turbulents.

L'inventaire de ces transformations est bien connu. Il s'agit à la fois de modifications de structure générale de l'entreprise (mouvement de décentralisation, équipes transversales, généralisation des équipes projets), de modifications des frontières (recentrage stratégique, externalisation, développement d'alliances, constitution de réseaux) et de modifications des processus de gestion (nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, *empowerment*, développement des usages de technologies de l'information, évolution des systèmes de contrôle de gestion).

Si, comme il a été dit, la plupart de ces phénomènes attirent l'attention des chercheurs en stratégie, il n'est pas sûr que cela soit toujours avec le recul et la hauteur de vue nécessaires. Il semble que ce soit davantage les « théoriciens des organisations » qui s'interrogent sur la signification profonde de ces changements en posant la question en termes d'avènement ou non d'un nouveau modèle d'organisation se substituant à celui qui a dominé le vingtième siècle. On parle ainsi, par exemple, de l'avènement d'un modèle « réseau » (Powell, 1990, 2001), ou d'un modèle post-bureaucratique (Heckscher et Donnellon, 1994), dont la forme elle-même fait l'objet de débats. Souvent, le pronostic est présenté comme une alternative dont les termes constitueraient deux substituts possibles à l'idéal-type bureaucratique bien connu. W. Powell oppose ainsi la version « *low road* » qui consiste pour l'entreprise à s'appuyer sur un ensemble fluctuant de contractants choisis sur la base de considérations immédiates de coûts et exigeant beaucoup de ses personnels tout en leur offrant peu, et la version « *high road* » qui correspond à l'entretien de réseaux sur longue durée, dont les relations deviennent de véritables actifs stratégiques, et à l'*empowerment* des personnels joint à une politique de formation permanente et à une politique de rémunération récompensant de façon significative ceux qui s'impliquent activement au service de l'entreprise (Powell, 2001). Dans des termes un peu différents, Heckscher (1998) évoque le même type de solution.

Cette interrogation a déjà nourri maintes réflexions et commentaires sans déboucher sur des réponses claires, pour différentes raisons. D'une part, la variété des expérimentations organisationnelles est telle que l'on ne peut, pour l'instant, parler de modèle dominant. On ne peut assurer en effet que les différentes catégories de changement

s'agencent forcément, par leur mise en œuvre simultanée et suffisamment générale, en une configuration cohérente et aisément discernable. Les mêmes thématiques générales de transformation des organisations s'expriment selon des configurations diverses (Allouche et Huault, 1998). D'autre part, le degré variable de distanciation de l'observateur par rapport aux réalités du fonctionnement des entreprises, qu'exprime la diversité des méthodes de recherche, nourrit des conclusions plutôt contradictoires (entre « *au fond, rien ne change* », vs « *le modèle antérieur est simplement complété et amendé* », vs encore « *on assiste à une véritable révolution* » ; respectivement : Whittington et Mayer, 2000 ; Pettigrew et Fenton, 2000 ; Miles et Snow, 1986).

Quoi qu'il en soit, il y a matière à analyser ces transformations sous l'angle du management stratégique, pour au moins trois raisons.

La première tient au fait que c'est normalement à travers la fabrique de la stratégie que se définit, prend forme, évolue le projet d'action collective que poursuit toute entreprise ou toute organisation, en entendant par stratégie à la fois l'ensemble des principes ou des logiques qui guident le choix des actions concrètes dans lesquelles l'organisation s'engage et la formulation et conduite opérationnelle de ces actions. C'est bien en examinant la façon selon laquelle cette stratégie est construite et le contenu des actions qui la concrétisent que l'on peut comprendre les fondements de l'action collective et repérer, dans une perspective dynamique, d'éventuelles transformations des logiques qui l'inspirent.

La deuxième raison tient à l'interprétation que l'on peut donner d'une grande variété de « nouveaux dispositifs organisationnels » introduits dans les entreprises au cours de ces dernières années, notamment les grandes (nécessité de capter les signaux faibles des marchés, aplatissement des structures, introduction des modes de fonctionnement sur la base de projets, logiques transversales, *empowerment*, etc.) et qui est celle d'une modification de la vision prévalente de la localisation de l'intelligence stratégique et de la construction des réponses stratégiques dans les entreprises. L'idée sous-jacente à ces transformations est celle de la multiplication des opportunités et des lieux d'élaboration de la stratégie. En d'autres termes, nombre de managers, intermédiaires en particulier, ne bénéficieraient pas simplement d'une plus grande liberté dans les processus de construction de la stratégie et de l'organisation, mais seraient mis en position (ou sommés de) de les prendre en charge de façon concrète (Achtenhagen et *al. in* Pettigrew et

al., 2003). Ce mouvement, qui semble caractériser l'univers des grandes entreprises à but lucratif, ne leur est pas totalement spécifique puisqu'il touche également, par exemple, l'univers des organisations publiques dont certaines sont désormais confrontées à un contexte concurrentiel dont elles ont été longtemps protégées.

Une telle évolution des modalités de fabrique de la stratégie pose de nombreuses questions qui appellent des investigations de terrain :

- y a-t-il des contextes particuliers, tenant par exemple à des facteurs de taille d'organisation, de données concurrentielles, de nature d'activité, où cette tendance serait plus particulièrement à l'œuvre ?

- quels sont véritablement ces « nouveaux acteurs » de la construction stratégique et le type de contribution qui leur est demandé ?

- comment ces acteurs perçoivent-ils et interprètent-ils leur rôle ? Dans quelles conditions sont-ils conduits à l'exercer ?

- qu'est-ce que cela implique en termes de compétences, d'outils, de positionnement dans les dispositifs organisationnels, d'engagement et de responsabilité ?

- quelle articulation s'opère entre les projets et initiatives stratégiques provenant de ces acteurs et les orientations fondamentales qui restent le privilège du sommet ?

- qu'est-ce qui permet d'assurer la cohérence de cette pluralité de projets et d'actions stratégiques ?

Enfin, ce qui est en jeu dans l'analyse et l'interprétation des transformations des organisations, c'est ce qu'elles signifient sur le plan des fondements de l'action collective qui justifie l'existence même de l'entreprise et, plus généralement, des organisations et sur celui de la nature du rapport de l'individu à l'organisation examiné en termes de sens et de modalités de son implication ou de son engagement dans cette action collective. La réflexion, à cet égard, ne va pas sans un réexamen de la théorie de la firme.

On dispose d'une histoire de l'entreprise en longue durée qui donne à voir, si l'on retient les travaux de A.D. Chandler, l'émergence progressive d'un modèle de grande entreprise à stratégie de diversification et à organisation multidivisionnelle. Tout en étant essentiellement occidental, ce modèle a souvent été présenté comme devant s'imposer et se généraliser en tant que modèle dominant (Whittington et Mayer, 2000). Cette forme d'entreprise trouve une sorte d'aboutissement dans ce que certains ont appelé la *Full-Fledged M-Form* (Rumelt et Stopford, 1996) dans laquelle la fonction entrepreneuriale de la stratégie est

déléguée à des responsables de divisions ou de SBU tandis que le sommet de l'entreprise se réserve la tâche de contrôle et de gestion du portefeuille d'activités (*via* des décisions d'acquisition et de désinvestissement) sur la base d'un ensemble d'indicateurs essentiellement financiers.

On peut considérer que cette longue évolution traduit une logique de financiarisation des stratégies d'entreprise que les transformations récentes viennent accentuer. Ce qui était déjà à l'œuvre dans la *Full-Fledged M-Form* (une entreprise considérée comme un portefeuille d'activités géré centralement sur la base d'un langage financier beaucoup plus que sur celle d'une identité et d'un projet fondamental partagé) semble se confirmer avec le développement des nouvelles formes d'organisation.

Que ce soit en raison de la complexité et de l'incertitude croissantes des environnements qui gênent la conception et l'ancrage dans la durée d'un projet fondamental, du développement du marché du contrôle d'entreprise, des exigences de rentabilité portées vigoureusement par les actionnaires, l'entreprise ressemble de plus en plus à un ensemble d'options stratégiques nourries par le travail des cadres à différents niveaux et susceptible de reconfigurations rapides, *via* notamment des mouvements de croissance externe, de recentrage, etc. À la limite, si l'on prête une attention particulière au mouvement de désintégration verticale qui caractérise également les transformations récentes des entreprises, le modèle d'entreprise dont A.D. Chandler reconstitue l'évolution n'aurait été qu'un épisode de l'histoire, une pause dans le mouvement Smithien de division croissante du travail et de spécialisation qui accompagne le développement des marchés (Langlois, 2003). Et l'on peut ajouter que cette régulation marchande pénètre désormais l'entreprise elle-même dès lors que ses dispositifs de gestion reproduisent les principes qui sont ceux du marché (Halal et *al.*, 1993 ; Halal, 1994 ; Ellig, 2001).

La théorie de la firme explicite et accompagne tout à la fois ce mouvement. La théorie de l'agence, par exemple, véhicule une vision de l'entreprise comme « nœud de contrats » aisément reconfigurable, en même temps qu'elle relaie les préoccupations des actionnaires à l'exclusion d'autres parties prenantes. En la considérant comme un substitut au marché valant dans certaines conditions ou circonstances, la théorie des coûts de transaction donne une explication plutôt négative de la firme et la présente comme un moyen parmi d'autres

d'organiser la production et les échanges. De façon générale, la plupart des théorisations économiques qui sous-tendent les représentations contemporaines en usage de l'entreprise nourrissent l'idée d'une régulation *ex-post* par le marché qui prime sur la régulation *ex-ante* par les projets des acteurs. Les faits comme les interprétations théoriques semblent ainsi se distancier clairement d'une vision de l'entreprise en tant qu'action collective fondée sur un projet à dimensions à la fois politique et éthique (le bien commun dont l'action collective est porteuse), technico-économique (les besoins ou missions que l'entreprise entend satisfaire à travers le métier qu'elle choisit d'exercer et les compétences qu'il recouvre) et d'action (les aspects structurels et d'animation par lesquels le projet se déploie dans le temps et dans l'espace). Dans le corpus doctrinal du management stratégique, la disparition de la notion de politique générale, expression subjective des valeurs et des objectifs supérieurs de l'entreprise, au profit du seul concept de stratégie entendu comme conquête d'un positionnement guidée par les signaux du marché et la logique financière, va dans le même sens.

Relativement à cette conception d'une entreprise reconfigurée et interprétée, de nombreuses questions se posent.

Une première série de questions a trait à la dynamique de ce type d'entreprise, dont on a besoin de mieux comprendre le fonctionnement. En particulier, si l'on considère que l'efficacité d'une entreprise dépend d'une définition partagée de son activité et de la mission stratégique, les points suivants appellent des investigations :

- quels sont les dispositifs qui, en l'absence ou en cas d'effacement du projet fondamental, permettent encore de fonder l'action collective ? Les discours sur la mission, l'ambition stratégique, la vision, qu'affiche souvent l'entreprise, suffisent-ils à fonder cette action collective ? Comment sont-ils vécus par les acteurs de l'entreprise, et notamment les cadres à différents niveaux ?

- qu'est-ce qui permet d'assurer la cohérence de la pluralité de projets et d'actions stratégiques que les acteurs de l'entreprise sont désormais invités à construire et à développer ?

- comment sont vécus les dilemmes, voire les divorces qui peuvent surgir entre le contenu des prises d'initiative qui ont été stimulées et les réorientations stratégiques majeures décidées au sommet, par exemple, dans le cadre de reconfigurations des périmètres d'activité, liés notamment aux mouvements de croissance externe ?

Une deuxième série de questions concerne la portée ou l'exemplarité de cette vision de l'entreprise, qu'il convient de circonscrire. Les fresques générales d'évolution des entreprises ont le mérite de mettre au jour des dynamiques fondamentales ou des tendances lourdes. Par la mise en ordre des faits qu'elles réalisent, et la mise en exergue d'un modèle qui s'imposerait logiquement comme réponse aux conditions contemporaines d'organisation des activités, elles sont, par ailleurs, à même d'exercer un pouvoir d'attraction sur les acteurs de multiples domaines de vie sociale, effet que les pratiques de *benchmarking*, au sein et entre domaines d'activité, sont susceptibles de renforcer. Pour autant, l'exercice présente des limites. Il cède souvent à la tentation d'ignorer ou de réduire la diversité des modèles d'organisations ou d'anticiper rapidement sur leur convergence vers un modèle unique ou dominant. La caractérisation contemporaine des environnements, mobilisant des concepts indifférenciés de turbulence ou de complexité, est elle-même très souvent réductrice et alimente cette tentation. Pour comprendre les transformations en cours et leur portée, on a besoin d'analyses davantage contextualisées, ouvertes à l'idée que les nouvelles formes d'organisation ou le modèle post-bureaucratique pourront être aussi polymorphes que l'a été le modèle bureaucratique lui-même. On a besoin également d'aller au-delà des manifestations concrètes de postures stratégiques et de dispositifs organisationnels qui les accompagnent, pour comprendre ce qui leur donne sens aux yeux des acteurs. En d'autres termes, c'est la variété des articulations possibles de logiques fondamentales ou de modes de gouvernance de l'organisation avec les contenus de stratégie et des dispositifs organisationnels qu'il s'agit de mettre en évidence.

Ce ne sont là que quelques suggestions de thématiques de recherche qui pourraient évidemment être largement enrichies, notamment en rendant justice à de nombreux travaux en cours sur des sujets aussi centraux que la responsabilité sociale de l'entreprise et sur le développement durable (Martinet et Reynaud, 2004). Mais plutôt que de poursuivre l'inventaire, il nous paraît nécessaire de préciser selon quelle posture ou quelles exigences ce type de travaux mériterait d'être mené¹⁶.

¹⁶ Les éléments qui suivent reprennent plusieurs développements présentés dans Bréchet et Desreumaux (2002).

Disons d'emblée que la nécessité de renouer avec un projet praxéologique pour le management stratégique ne signifie pas qu'il faut exclure le développement de fondamentaux et d'aspects critiques, qui pourraient bien, d'ailleurs, relever d'une bonne gestion à long terme des entreprises et, plus généralement, des organisations. En outre, ces développements conditionnent la production d'un apport original du management stratégique par rapport aux disciplines auxquelles il a pris l'habitude d'emprunter.

Trois exigences nous paraissent devoir être gardées présentes à l'esprit pour développer des recherches en management stratégique à la fois théoriquement fondées et susceptibles de déboucher sur des connaissances actionnables.

La première réside dans la nécessité de prendre en compte les régulations réelles, c'est-à-dire de s'intéresser aux organisations et aux marchés concrets et non de rester à mi-chemin de la théorie et du réel. Pour ne prendre que les exemples des marchés et des organisations, ce qui compte ce sont les marchés réels avec leurs règles, leurs fondements et leurs fonctionnements sur des bases institutionnelles, juridiques et sociales, les organisations telles qu'elles fonctionnent en combinant hiérarchie, négociations et contrats. On ne peut, sur cette évocation de deux concepts fondateurs, que constater la faiblesse des acceptions (néo)classiques qui opposent en théorie le marché et l'organisation comme expression respectivement des négociations et des contrats pour l'un et des règles et des procédures pour l'autre alors qu'en réalité le premier ne fonctionne pas sans règles et procédures et le second, sans négociations et contrats permanents. Pour ce qui est des rapports avec l'économie, on peut considérer que les théorisations issues du corpus néo-classique ne permettent guère d'aborder correctement les régulations concurrentielles réelles. Un auteur hétérodoxe comme F. Perroux a dû, lui-même, prendre ses distances dès lors qu'il s'est agi de saisir les phénomènes économiques.

Dire que le terrain est important, c'est affirmer la nécessité de s'intéresser aux régulations réelles de l'action collective, à tous les aspects socio-économiques, voire anthropologiques¹⁷. Nous serions tentés de dire qu'une théorisation en management stratégique ne peut être qu'une socio-économie des projets productifs faisant naturellement une

¹⁷ Cf. à ce propos, Chanlat (1998) et son plaidoyer pour une anthropologie générale.

part aux rationalisations de l'action qui sont au cœur de toute action collective « construite ».

De ce point de vue, puisque les fins ne sauraient être données ou imposées, mais qu'elles relèvent plus d'une construction socio-politique, de rationalisations voulues, les fondamentaux seront sans doute autant à rechercher du côté des théorisations qui permettent une confrontation au terrain que des théorisations normatives. Il reste qu'au cœur des régulations d'ensemble, il y a les dispositifs instrumentaux, les modalités selon lesquelles les hommes s'organisent qu'il faut naturellement prendre en compte.

Le positionnement multi-niveaux, le travail sur l'interaction des niveaux d'analyse est (ou devrait être) une spécificité du management stratégique. Ce positionnement passe par la maîtrise de la pluridisciplinarité, laquelle est importante pour une recherche à finalité ingénierique, les clivages disciplinaires pouvant être considérés comme un obstacle à la production de connaissances actionnables. Ceci repose le problème de l'incommensurabilité des théories et des paradigmes. Mais en même temps, comme le soulignait C. Barnard, les managers sont, eux-mêmes, confrontés d'une certaine façon à cette question de l'incommensurabilité.

On ne peut exclure que cet effort de connaissance des régulations amène des théorisations renouvelées à même de fonder une originalité du management stratégique. D'une certaine façon, ce souci de connaissance des régulations réelles éloigne d'une posture praxéologique qui se définirait par l'étroite association d'un projet de connaissance et d'un projet d'action. Elle légitime la production d'une connaissance positive, une posture positiviste qu'il conviendra bien sûr d'articuler avec une posture plus constructiviste, dès lors que le management stratégique est aussi, on le sait, une activité de conception.

On voit bien alors que le destinataire des connaissances en management stratégique n'est pas que le dirigeant, mais potentiellement l'ensemble des parties prenantes des projets productifs. Au moins pour une part des connaissances produites.

Une deuxième exigence consiste à passer du « post-normatif » au prospectif.

Dès lors que les recherches en management stratégique s'inscrivent dans une approche de type « variance » et s'inspirent, plus ou moins implicitement, de modèles d'équilibre ou de modèles structuro-fonctionnalistes, elles tendent à produire un discours assez largement

post-normatif. Qu'il s'agisse de travaux sur le contenu des stratégies, sur les agencements organisationnels ou les processus de décision, le discours post-normatif se limite à inférer des pratiques observables un certain nombre de lois et certaines prescriptions quant aux solutions pertinentes. En caricaturant un peu, cela revient d'une certaine façon à expliquer aux praticiens comment utiliser des dispositifs ou des solutions qu'ils ont eux-mêmes conçus.

Rendre compte des pratiques des entreprises, les rationaliser, voire les théoriser, présente un intérêt indéniable sur le plan de l'enseignement. Mais l'apport de cette posture de recherche pour le praticien reste très limité pour plusieurs raisons.

D'une part, associés comme ils le sont à des catégorisations souvent très stylisées, les travaux post-normatifs ne sont pas à même de restituer ce qui constitue la réalité de la vie des organisations, à savoir le changement permanent, la dynamique.

D'autre part, ces travaux laissent sans véritable réponse la question du comment. À supposer, par exemple, que des recherches parviennent à repérer une association particulièrement performante entre une stratégie et une structure organisationnelle, suffisamment robuste dans le temps et dans l'espace pour être proposée comme un véritable modèle, cela ne dit rien aux praticiens quant à la façon de construire et d'opérationnaliser cette association.

Enfin, et surtout, le biais « post-normatif » conduit à négliger de s'interroger sur les pratiques qui peuvent être à l'origine d'innovation dans les comportements stratégiques et les dispositifs organisationnels, voire, plus largement, aux comportements créatifs et non simplement allocatifs. En d'autres termes, les recherches post-normatives en management stratégique prêtent le flan à une critique comme celle adressée à la théorie des coûts de transaction : n'expliquer que les comportements dans le cadre de règles établies.

Il importe, sinon d'abandonner purement et simplement cette posture, d'au moins la compléter par des travaux à orientation prospective visant à explorer les marges d'action des décideurs (ou des acteurs en général), notamment vis-à-vis des régulations globales. Cette exploration des marges d'action des décideurs est bien le corollaire du souci prospectif. D'une certaine façon, elle peut être perçue comme la condition de propositions s'éloignant des modèles dominants.

En fait, ce qui est jeu, c'est le rapport au temps, le temps de l'histoire riche d'enseignements, mais aussi le temps du futur dans le-

quel les stratégies se développeront. Aspects historiques et prospectifs sont ainsi simultanément parties intégrantes de la discipline. C'est aussi la reconnaissance de ce que l'entreprise est effectivement, une entité en situation de dépendance/autonomie, ce que les disciplines-mères semblent ignorer tant elles ont tendance à privilégier une seule de ces réalités.

On peut enfin poser l'exigence d'un passage de l'instrumental au réflexif.

Dubois (1995) plaidant pour une approche élargie de l'enseignement de la gestion, et plus largement pour une discipline très ouverte, préoccupée de son utilité sociale, de son rôle éducatif, de l'éthique qui doit la nourrir, s'étonnait de sa dérive instrumentale, de l'application aveugle de méthodes apprises sans référentiel historique et social. Aussi plaidait-il, pour une approche historique nécessairement porteuse d'une vision relative et critique des situations et donc d'une capacité de jugement, pour une approche élargie de l'enseignement de la gestion évitant l'enseignement de fragments de connaissance sous-disciplinaires et disciplinaires¹⁸. Sans développer ces aspects de combinaison des dimensions techniques, théoriques et émancipatoires¹⁹ constitutifs de toute discipline et abordés par de nombreux auteurs, posons simplement quelques réflexions à ce sujet.

Traditionnellement, on considère que le management stratégique s'adresse au stratège d'entreprise, au dirigeant. Cette position est parfaitement compréhensible dans une perspective pragmatique simple. Elle pose néanmoins la question de la prise en compte des autres acteurs du développement des projets productifs, prise en compte qui peut d'ailleurs parfaitement se justifier au regard d'une approche partenariale de la valeur (Charreaux et Desbrières, 1998). Mais sans rechercher une justification liée à la prise de risque qui ne serait pas que le seul fait des actionnaires, et tout simplement pour faire une plus large place aux aspects critiques et émancipatoires, on ne peut ignorer les intérêts des diverses parties prenantes des organisations (les personnels, la société, les générations futures dans une acception extensive...). Le faire nous éloigne des débats de société importants alors que l'on ne saurait sous-estimer durablement et sans risque la nécessité

¹⁸ La science de gestion ne peut être enseignée comme une discipline isolée (sans les fondamentaux des sciences humaines ou exactes parentes), au risque de les enfermer dans des cadres ou schémas de circonstance (p. 132).

¹⁹ Cf. Willmott (1997) reprenant les travaux de J. Habermas.

d'y participer. Sans reprendre complètement M. Weber qui considérait les préoccupations du scientifique ou du savant comme s'inscrivant dans le long terme et cantonnait le politique aux choix plus immédiats²⁰, on mesure néanmoins la nécessité de dépasser parfois la seule acceptation des régulations existantes pour penser le management.

Le nécessaire caractère réflexif devrait l'être tout particulièrement autour des pratiques de management stratégique et de ce qu'elles produisent (les choix, les régulations). Ce qui est alors fondamentalement en cause ce sont les modalités selon lesquelles les organisations participent des régulations économiques et sociales. Le réflexif critique apparaît ici tout de suite délicat car il met en jeu le politique et l'économique, mais on peut considérer que cela est toujours le cas dans les sciences humaines. Il nous semble que la réflexivité prend, dans le cadre du pilotage des organisations, une dimension de remise en cause radicale que l'on ne retrouve peut-être pas toujours au même niveau dans toutes les sous-disciplines. La posture critique peut alors apparaître comme très peu pragmatique qui remet en cause les grands choix des organisations et les régulations dominantes. On voit bien a contrario que le souci de l'action au niveau « micro » s'accompagne le plus souvent de l'acceptation de régulations plus « macro ».

Conclusion

On sait, depuis Bachelard, qu'il ne saurait y avoir recherche sans question ou projet de recherche.

La recherche en management stratégique, dont on a vu la vitalité et dont on a pu souligner l'éclectisme, semble bien ne manquer ni de thématiques ni de questions. Les sujets dont elle s'empare sont plutôt légion et défient l'inventaire systématique.

Mais si ce caractère foisonnant exprime une certaine forme de richesse et une large ouverture, ce peut être au détriment d'une image claire que seul un thème fédérateur ou central, lié à des questions fondamentales, est à même de procurer.

On peut rejoindre ici Hambrick (2004), lorsqu'il s'inquiète de la fragmentation excessive du management stratégique, associée à la multiplication de cadres théoriques concurrents plutôt qu'intégrés, et aux

²⁰ Weber (2002).

phénomènes d'esprits de paroisse, sinon de dogmatisme, qui en résultent.

Et D.C. Hambrick de proposer quatre orientations susceptibles de corriger ces tendances et de déboucher sur une forme de consolidation du champ :

- renouer avec les thématiques processuelles et de mise en œuvre de la stratégie, tout en cherchant à dépasser le vieux clivage contenu/processus ;
- réintroduire l'élément humain qu'une tendance à la réification dans la vision même de l'organisation conduit à ignorer ;
- éviter le fétichisme de la nouveauté qui nourrit l'inconstance des investigations ou le papillonnage ;
- éviter également le fétichisme de la contribution essentiellement théorique, qui devient une fin en soi.

Ces propositions sont sans doute de nature à corriger certains travers, mais plutôt qu'une réponse finale, elles nous paraissent simplement à mettre au service d'un projet fondamental qui reste à définir.

Pour nous, ce projet doit s'attacher aux enjeux essentiels, en termes de cadre de vie et de construction des sociétés, attachés aux décisions stratégiques et aux choix de dispositifs organisationnels opérés par les entreprises et, plus généralement, les organisations.

Comme il a été dit, un tel projet ne peut faire l'économie de l'attitude critique et de la réflexion éthique (Wicks et Freeman, 1998 ; Martinet, 2007). Cela suppose également pour le management stratégique, plutôt que de suivre l'agenda des autres disciplines et notamment celles à qui il a déjà beaucoup emprunté, de s'engager dans un travail de production théorique originale relativement à l'objet central qu'est l'entreprise, l'organisation ou, plus largement, l'action collective. Ce travail commence à s'esquisser (Desreumaux et Bréchet, 1998 ; Bréchet et Desreumaux, 2005) et déjà les débats s'engagent (Aurégan et *al.*, 2007).

Bibliographie

Acedo F.J., Barroso C. et Galan J.L. (2006), « The Resource-Based Theory : Dissemination and Main Trends », *Strategic Management Journal*, vol. 27 n° 7, p. 621-636.

- Achtenhagen L., Melin L., Müllern T. et Ericson T. (2003), « Leadership : The Role of Interactive Strategizing », in A.M. Pettigrew et al. (Ed.), *Innovative forms of Organizing*, Sage, p. 49-71.
- Albouy M. (coord.) (1995), *Mélanges en l'honneur du Professeur André Page, Formation et Sciences de Gestion*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Allouche J. et Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 5-31.
- Ansoff H.I. (1987), « The Emerging Paradigm of Strategic Behavior », *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 6, p. 501-515.
- Arend R.J. (2006), « Tests of the Resource-Based View : Do the Empirics Have any Clothes ? », *Strategic Organization*, vol. 4, n° 4, p. 409-421.
- Augier M. et March J.G. (2005), « Notes on the Evolution of a Research Community : Organization Studies in Anglophone North America », *Organization Science*, vol. 16 n° 1, p. 85-95.
- Aurégan P., Joffre P., Loilier T. et Tellier A. (2007), « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10 n° 4, p. 217-250.
- Bachelard G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, PUF.
- Barney J.B. (1990), « The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics : Substantive Differences or Intergroup Conflict ? », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, p. 382-393.
- Barney J. B. et Hesterly W. (2006), « Organizational Economics : Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis », in S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence et W.R. Nord, (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage.
- Barney J.B. et Ouchi W.G. (Eds.) (1986), *Organizational Economics*, Jossey-Bass Publishers.
- Barney J.B. (1995), « Looking inside Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, p. 49-61.
- Barney J.B. (2005), « Should Strategic Management Research Engage Public Policy Debates ? », *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, p. 945-948.
- Bettis R.A. (1991), « Strategic Management and the Straightjacket : An Editorial Essay », *Organization Science*, vol. 2 n° 3, p. 315-319.

- Bower J. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School.
- Bréchet J.P. et Desreumaux A. (2002), « Sciences de gestion et pratiques de management – Le cas du management stratégique », in Réseau des IAE, *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Economica, p. 7-22.
- Bréchet J.P. et Desreumaux A. (2005), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet, collectif et régulations », in P. Joffre, J. Lauriol et A. Mbengue (dir.), *Perspectives en management stratégique, Tome XI*, EMS, p. 37-67.
- Bréchet J.P. et Desreumaux A. (2007), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », Journée « Organiser le tâtonnement », perspectives social-constructionnistes en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 14 juin.
- Bromiley P. et Papenhausen C. (2003), « Assumptions of Rationality and Equilibrium in Strategy Research : The Limits of Traditional Economic Analysis », *Strategic Organization*, vol. 1, n° 4, p. 413-437.
- Brunsson (2007), « Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, p. 1-3.
- Burgelman R.A. (1983a), « A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 1, p. 61-70.
- Burgelman R.A. (1983b), « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 223-244.
- Carter R. et Hodgson G.M. (2006), « The Impact of Empirical Tests of Transaction Cost Economics on the Debate on the Nature of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 2, n° 5, p. 461-476.
- Chanlat J.F. (1998), *Sciences sociales et management ; plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses Universitaires de Laval, Eska.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Crook T.R., Bratton V.K., Street V.I. et Ketchen Jr. D.J. (2006), « Has Strategic Management Shed the Normal Science Straightjacket ? : Revisiting Bettis' (1991) Critiques », *Journal of Management Issues*, vol. 18, n° 3, p. 409-423.

- Czarniawska B. (2007), « Has Organization Theory a Tomorrow ? », *Organization Studies*, vol. 28, n° 1, p. 27-29.
- Daft R.L. et Lewin A.Y. (1990), « Can Organization Studies Begin to Break Out of the Normal Science Straightjacket ? An Editorial Essay », *Organization Science*, vol. 1, n° 1, p. 1-9.
- Davis G.F. et Marquis C. (2005), « Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century : Institutional Fields and Mechanisms », *Organization Science*, vol. 16, n° 4, p. 332-343.
- de Rond M. et Thiétart R.A. (2007), « Choice, Chance, and Inevitability in Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 5, p. 535-551.
- Denis J.L., Langley A. et Rouleau L. (2007), « Strategizing in Pluralistic Contexts : Rethinking Theoretical Frames », *Human Relations*, vol. 60, n° 1, p. 179-215.
- Déry R. (2001), « La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie », in A.C. Martinet et R.A. Thiétart (éds.), *Stratégie – Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert-Fnege, p. 7-25.
- Desreumaux A. (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (coord.), *Institutions et Gestion*, Vuibert-Fnege, p. 29-47.
- Desreumaux A. et Bréchet J.P. (1998), « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A. et Bréchet J.P. (2007), « Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », *Colloque LEFI : Analyse(s) et transformation(s) de la firme : confrontation entre économistes, gestionnaires et juristes*, Lyon, 22 et 23 novembre.
- DiMaggio P. (Ed.), (2001), *The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton University Press.
- Dubois P.L. (1995), « Propos sur les sciences de gestion en général et sur leur enseignement en particulier », in M. Albouy (coord.), *Mélanges en l'honneur du Professeur André Page, Formation et Sciences de Gestion*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.

- Eisenhardt K.M. et Martin J.A. (2000), « Dynamic Capabilities : What are They ? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° special, October-November, p. 1105-1121.
- Ellig J. (2001), « Internal Markets and the Theory of the Firm », *Managerial and Decision Economics*, vol. 22, p. 227-237.
- Floyd S. et Wooldridge B. (2000), *Building Strategy from the Middle – Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publications.
- Foss N.J. (2000), « Equilibrium vs. Evolution in the Resource-based Perspective », in N.J. Foss et P.L. Robertson, *Resources, Technology and Strategy*, Routledge, p. 11-30.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil.
- Gavetti G. et Levinthal D.A. (2004), « The Strategy Field from the Perspective of Management Science : Divergent Strands and Possible Integration », *Management Science*, vol. 50, n° 10, p. 1309-1318.
- Ghoshal S. (2005), « Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices », *Academy of Management Learning et Education*, vol. 4, n° 1, p. 75-91.
- Grandy G. et Mills A.J. (2004), « Strategy as Simulacra ? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 7, p. 14-34.
- Grant R.M. (2001), « Corporate Strategy : Managing Scope and Strategy Content », in A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (coord.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage.
- Hafsi T. et Martinet C.A. (2007), « Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique », *Gestion*, mai, p. 1-23.
- Halal W.E. (1994), « From Hierarchy to Enterprise : Internal Markets are the New Foundation of Management », *Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4, p. 69-83.
- Halal W.E., Geranmayeh A. et Pourdehnad J. (1993), *Internal Markets. Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization*, Wiley.
- Hambrick D.C. (2004), « The Desintegration of Strategic Management : it's Time to Consolidate our Gains », *Strategic Organization*, vol. 2, n° 1, p. 91-98.
- Heckscher C. (1998), « If Post Bureaucratic Organization Happened, Would it be Good ? », Academy of Management Conference, San Diego, CA, 8-12 August.

- Heckscher C. et Donnellon A. (1994), *The Post-bureaucratic Organization*, Sage.
- Hesterly W.S., Liebeskind J. et Zenger T. R. (1990), « Organizational Economics : An Impending Revolution in Organization Theory ? », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, p. 402-420.
- Hill C.W.L. et Deeds D.L. (1996), « The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability : A Neo-Austrian Perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 4, p. 429-451.
- Hirsch P.M., Friedman R. et Koza M.P. (1990), « Collaboration or Paradigm Shift ? : Caveat Emptor and the Risk of Romance with Economic Models for Strategy and Policy Research », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 87-97.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., et Yin D. (1999), « Theory and Research in Strategic Management : Swings of a Pendulum », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 417-456.
- Hung S.C. et Whittington R. (1997), « Strategies and Institutions : A Pluralistic Account of Strategies in the Taiwanese Computer Industry », *Organization Studies*, vol. 18, n° 4, p. 551-575.
- Jacobson R. (1992), « The Austrian School of Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 4, p. 782-807.
- Kay N. (1997), *Pattern in Corporate Evolution*, Oxford University Press.
- Knudsen C. (2003), « Pluralism, Scientific Progress, and the Structure of Organization Theory », in H. Tsoukas et C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory – Meta-Theoretical perspectives*, Oxford University Press, p. 262-286.
- Langlois R.N. (2003), « The Vanishing Hand : The Changing Dynamics of Industrial Capitalism », *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n° 2, p. 351-385.
- Langlois R.N. (2003), « Strategy as Economics versus Economics as Strategy », *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, p. 283-290.
- Laroche H. et Nioche J.P. (coord.) (1998), *Repenser la Stratégie*, Vuibert - Fnege.
- Le Moigne J.L. (1990), « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in A.C. Martinet, *Épistémologie des sciences de gestion*, Economica, p. 81-140.
- Le Moigne J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

- Loveridge R., Willman P. et Deery S. (2007), « 60 Years of Human Relations », *Human Relations*, vol. 60, n° 12, p. 1873-1888.
- Mahoney J.T. et McGahan A.M. (2007), « The Field of Strategic Management within the Evolving Science of Strategic Organization », *Strategic Organization*, vol. 5, n° 1, p. 79-99.
- March J.G. (2007), « The Study of Organizations and Organizing since 1945 », *Organization Studies*, vol. 28, n° 1, p. 9-19.
- Martinet A.C. (2007), « Management stratégique et libertés : pour une nouvelle science morale et politique du concevable », *Colloque : Les sciences de gestion et la question de la liberté*, HEC Montréal, 26 juin.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica.
- Martinet A.C. et Thiétart R.A. (2001), *Stratégie - Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert.
- McKinley W. (2007), « The March of History : Juxtaposing Histories », *Organization Studies*, vol. 28, n° 1, p. 31-36.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1986), « Organizations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 62-73.
- Milgrom P. et Roberts J. (1995). « Complementarities and Fit : Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, p. 179-208.
- Nag R., Hambrick D.C. et Chen M.J. (2007), « What Is Strategic Management Really ? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 9, p. 935-955.
- Newbert S.L. (2007), « Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm : An Assessment and Suggestion for Future Research », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 2, p. 121-146.
- Palich M.E., Cardinal L.B. et Miller C.C. (2000), « Curvilenarity in the Diversification-Performance Linkage : An Examination of Over Three Decades of Research », *Strategic Management Journal*, vol. 21 n° 2, p. 155-174.
- Peteraf M.A. et Ferrier W.J. (2002), « Conversations on the Dynamics, Context, and Consequences of Strategy : Introduction to the Special Issue », *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, p. 149-156.
- Peteraf M.A. et Reed R. (2007), « Managerial Discretion and Internal Alignment under Regulatory Constraints and Change », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 11, p. 1089-1112.
- Pettigrew A.H., Thomas H. et Whittington R. (Eds), (2002) *Handbook of Strategy and Management*, Sage.

- Pettigrew A.M. et Fenton E.M. (Eds.) (2000), *The Innovating Organization*, Sage.
- Porter M.E. (1991), « Towards a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- Powell W.W. (2001), « The Capitalist Firm in the Twenty-First Century : Emerging Patterns in Western Enterprise », in P. DiMaggio (Ed.), *The Twenty-First Century Firm*, Princeton University Press.
- Pozzebon M. (2004), « The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 2, p. 247-272.
- Rajendran Pandian J. et Robertson P.L. (2003), « Why Look for a Mirage when You already Have an Oasis ? » *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, p. 325-334.
- Ramos-Rodriguez A.R. et Ruiz-Navarro J. (2004), « Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research : A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000 », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 10, p. 981-1004.
- Ruef M. (2003), « A Sociological Perspective on Strategic Organization », *Strategic Organization*, vol. 1, n° 2, p. 241-251.
- Rumelt R.P. (1984), « Toward a Strategic Theory of the Firm », in R.B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, p. 556-570.
- Rumelt R.P. et Stopford J.M. (1996), « The Nature of the Large Corporation », INSEAD, wp 96/06/SM.
- Schendel D. (2006), « Introduction to the Five Year Index, Volumes 21-25 », *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 13, p. iii-v.
- Scott W.R. (2004), « Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology », *Annual Review of Sociology*, vol. 30, p. 1-21.
- Starbuck W.H. (2007), « Living in Mythical Spaces », *Organization Studies*, vol. 28, n° 1, p. 21-25.
- Steen J., Coopmans C. et Whyte J. (2006), « Structure and Agency, Actor-Network Theory and Strategic Organization », *Strategic Organization*, vol. 4, n° 3, p. 303-312.
- Thiétart R.A. et Forgues B. (1993), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 5-15.
- Thiétart R.A. et Forgues B. (1995), « Chaos Theory and Organization », *Organization Science*, vol. 6, n° 1.

- Tsoukas H. et Knudsen C., (2002), « The Conduct of Strategy Research », in A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, p. 411-435.
- Walsh J.P., Meyer A.D. et Schoonhoven C.B. (2006), « A Future for Organization Theory : Living in and Living with Changing Organizations », *Organization Science*, vol. 17, n° 5, p. 657-671.
- Weber M. (2002), *Le savant et le politique*, coll. 10/18, Plon.
- Whittington R. et Mayer M. (2000), *The European Corporation. Strategy, Structure, and Social Science*, Oxford University Press.
- Whittington R. (1988), « Environmental Structure and Theories of Strategic Choice », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 6, p. 521-536.
- Whittington R. (2003). « The Work of Strategizing and Organizing : for a Practice Perspective », *Strategic Organization*, vol. 1, n° 1, p. 117-125.
- Wicks A.C. et Freeman R.E. (1998), « Organization Studies and the New Pragmatism : Positivism, Anti-Positivism, and the Search for Ethics », *Organization Science*, vol. 9, n° 2, p. 123-140.
- Wiersema M.F. et Bowen P.H. (2008), « Corporate Diversification : The Impact of Foreign Competition, Industry Globalization, and Product Diversification », *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 2, p. 115-132.
- Willmott H. (1997), « Management and Organization Studies as a Science ? », *Organization*, vol. 4, n° 3, p. 309-344.