



**HAL**  
open science

## Le faux déclin du management stratégique

Hervé Goy

► **To cite this version:**

| Hervé Goy. Le faux déclin du management stratégique. 2022. <halshs-03682826>

**HAL Id: halshs-03682826**

**<https://shs.hal.science/halshs-03682826v1>**

Preprint submitted on 31 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# Le faux déclin du management stratégique

*Hervé GOY*

*Professeur des Universités à l'iaelyon School of Management  
Centre de recherche MAGELLAN,  
Université Jean Moulin de Lyon*

Projet de communication soumis à la 31<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS (2022)

## RÉSUMÉ

D'aucuns affirment que le champ académique du management stratégique connaîtrait un déclin marqué (si ce n'est une mort attestée). Nous pensons qu'il s'agit là d'un mauvais procès porté à notre discipline, à l'image de celui subi en son temps par la planification stratégique. Sous la forme d'un essai théorique, cette communication vise à contester cette vision déclinante du management stratégique en trois temps. En balayant tout d'abord à grands traits les approches et actualités de notre discipline, attestant de sa capacité à évoluer et s'adapter aux impératifs de chaque époque. En examinant ensuite les arguments qui alimentent une lecture décliniste d'un champ qui a pourtant déjà subi (et qui connaîtra encore) de profondes transformations. En soulevant enfin les trois catégories de questions qui appellent, selon nous, une actualisation de la part des chercheurs en management stratégique pour relever les défis de notre temps.

## MOTS-CLÉS

Management stratégique – Essai – Déclin – Défis

# Le faux déclin du management stratégique

## INTRODUCTION

« *Le management stratégique est mort, mais ce n'est pas grave* ». Tel est le titre d'un billet publié en juin 2017 sur le blog<sup>1</sup> de Philippe Silberzahn, consécutif à la parution d'un dossier dans le numéro de l'été 2017 du *Libellio d'Aegis* qui se demandait si la discipline phare de l'AIMS pouvait (encore) avoir un avenir. Était-ce à l'époque la marque isolée d'un débat académique franco-français sans grande portée ? Pas si sûr.

Plus récemment en effet dans les premiers numéros de la toute récente *Strategic Management Review*, d'autres auteurs posent, si ce n'est la question de la disparition du management stratégique, tout du moins celle des conditions de son devenir. C'est par exemple le cas de Drnevich, Mahoney et Schendel (2020) ou de Bettis et Blettner (2020) lorsqu'ils constatent (en la dénonçant) l'ampleur d'un découplage croissant entre les résultats de la majorité de la production scientifique en management stratégique d'une part, et les problèmes stratégiques qui se posent dans le monde réel d'autre part. Une réactivation de la controverse habituelle entre rigueur et pertinence, en quelque sorte. Ces travaux ne sont d'ailleurs pas sans rappeler l'alerte lancée par Martinet (2016) à notre communauté académique concernant l'impasse dans laquelle nous a conduit, selon lui, le courant dominant de recherche en stratégie.

Le champ académique du management stratégique serait-il à ce point en état de déliquescence ? Ce questionnement n'est pas sans rappeler le mauvais procès qu'avait subie, en son temps, la planification stratégique. Aussi, en guise de clin d'œil au chapitre de Martinet (2001) sur "le faux déclin de la planification stratégique" rédigé il y a près de 20 ans, entendons-nous traiter ici du faux déclin du management stratégique.

---

<sup>1</sup> Billet accessible via [ce lien](#).

Prenant la forme d'un essai théorique, notre contribution s'articulera autour de trois parties. Nous commencerons par balayer à grands traits les conceptions, définitions et actualités du management stratégique. Puis, nous présenterons dans un deuxième temps les arguments qui militent pour la thèse d'un déclin de notre champ académique. Enfin, nous présenterons les éléments et questionnements de nature à dépasser, selon nous, la vision décliniste du management stratégique.

## 1. MANAGEMENT STRATÉGIQUE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Envisagé sur le plan académique, le management stratégique est le plus souvent perçu et décrit comme une discipline jeune au périmètre large, au contenu fragmenté et aux frontières floues. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous soulignerons ici les travaux de Mintzberg (1987) ou Porter (1996) en matière de définition du champ ; de Saïas et Métais (2001), Boissin, Castagnos et Guieu (2005), Siegel (2008), Hafsi et Martinet (2007) ou Martinet (2008) en termes de mise en perspective historique ; de Boyd, Finkelstein et Gove (2005) concernant le degré de maturité de la discipline ; de Day, Farley et Wind (1990), Déry (1997) ou Urban (1998) quant à ses frontières ; de Lorino et Tarondeau (1998) ou Eisenhardt (2002) au sujet de l'évolution du domaine ; de Farjoun (2007) ou Vaara et Durand (2012) à propos de la valeur ajoutée de la stratégie ; de Grandy et Mills (2004) sur ses représentations possibles ; de Martinet (1990) ou Dameron et Torset (2014) s'agissant de ses paradoxes ; de Seidl (2007) ou Durand, Grant et Madsen (2017) pour ce qui concerne la fragmentation du champ, etc. Il semblerait donc que la stratégie ait connu plusieurs vies (Dameron et Torset, 2012) : *« depuis l'approche programmatique et technocentrée des années 1960 jusqu'au paradigme post-moderne de la fabrique de la stratégie, cet "art des dirigeants" s'est profondément transformé et enrichi »*. Avec Klein, Knudsen et Lien (2021), on retiendra finalement comme point d'orgue de ce (très rapide) survol de la littérature que la stratégie demeure malgré tout un domaine vraiment, vraiment important !

Avec plus ou moins de bonheur, nombre d'articles ont tenté, depuis de nombreuses années maintenant, d'aboutir à LA définition synthétique et englobante du concept de stratégie. On pense ici à l'approche de Bracker (1980), partant d'une chronologie de définitions depuis 1947

dans une perspective historique d'évolution du champ, ou à celle de Evered (1983) lorsqu'il proposa de considérer la conception de la stratégie d'entreprise comme un mélange de stratégie militaire et de prospective stratégique. Près de 30 ans plus tard pour Nag, Hambrick et Chen (2007), une définition "consensuelle" de la stratégie serait même devenue possible ! Les travaux de Ronda-Pupo et Guerras-Martin (2012) sont cependant venus tout à la fois nuancer et enrichir le propos, en montrant comment le consensus autour de la stratégie a évolué dans la communauté académique au cours des étapes de son développement historique.

Notre propos n'est pourtant pas ici de prétendre trancher l'épineuse question de la définition de notre champ. Nous considérons en effet avec Desreumaux (2013) que le concept de management stratégique souffre intrinsèquement d'imprécision, selon l'amplitude des définitions qui s'affrontent : fait-on référence à l'articulation des fins et des moyens de l'organisation au sens le plus large, uniquement aux moyens mobilisés au service de l'atteinte des objectifs, ou à une approche plus strictement concurrentielle du positionnement de l'entreprise ? À tout le moins peut-on considérer à ce stade que « *pour aller à l'essentiel, deux interprétations indissociables peuvent être retenues : la stratégie de l'entreprise est à la fois un positionnement et une perspective* »<sup>2</sup>.

Sur la période récente, on remarquera qu'une approche singulière de la stratégie a progressivement pris de l'ampleur sous la bannière d'*open strategy*<sup>3</sup>. Un dossier spécial de la revue *Long Range Planning* a été spécialement consacré à ce courant en 2017, qui s'inscrit assez clairement dans la double tradition de travaux plus anciens sur l'innovation ouverte (Chesbrough, 2006) en écosystème d'affaires (Moore, 1993) d'une part, et dans la veine du paradigme de la *strategy-as-practice* initié par Whittington (1996) d'autre part. C'est ainsi que pour Hautz, Seidl et Whittington (2017), l'*open strategy* désigne tout processus fondé sur les principes de transparence et d'inclusion, et qui vise à intégrer une audience de l'organisation (ses parties prenantes) dans la définition (ou co-conception) de sa stratégie. Cette approche de l'*open strategy* traduit plus fondamentalement une vision radicalement nouvelle des liens entre entreprise et environnement. Pour aller vite, les approches *strategic fit* (au sens du modèle de Harvard) et *strategic position* (au sens de Porter, 1991) renvoient à une vision de l'environnement comme celle d'un paysage tantôt statique (pour la première) ou dynamique (pour la seconde), sur laquelle viendrait s'ajuster ou se glisser la stratégie concurrentielle de

---

<sup>2</sup> Desreumaux, op. cit., p.439.

<sup>3</sup> Que l'on traduit communément par l'expression de *stratégie ouverte*.

l'entreprise. L'approche de l'*open strategy* implique de dépasser toute forme de dualité entreprise/environnement, pour envisager une vision nécessairement complexe entre les deux termes : l'évolution de l'une dépend de l'évolution de l'autre, par le truchement d'un grand nombre d'interactions impliquant de multiples acteurs et parties prenantes.

Plus récemment encore pour Volberda et al. (2021), avec les récents progrès de la technologie numérique (*cloud and edge computing, machine learning, advanced artificial intelligence, internet of things*), la nature même de la stratégie serait en train de changer. La technologie numérique remettrait en question le rôle traditionnel des stratèges, les transformant de faiseurs de stratégie en coordinateurs du processus stratégique. De surcroît, l'ouverture du processus stratégique aux employés des niveaux inférieurs de la hiérarchie offrirait des perspectives plus larges et nouvelles dans un environnement commercial de plus en plus volatil et incertain, et l'implication d'acteurs externes permettrait de brouiller les frontières organisationnelles et de créer différents types d'interdépendances avec les membres de l'écosystème. Ainsi, la technologie numérique affecterait non seulement la manière dont les décideurs utilisent l'information et y répondent, mais aussi les rôles des différents acteurs dans l'élaboration des stratégies et le changement organisationnel. En bref, les questions fondamentales de ce qui constitue une formulation et une mise en œuvre efficaces de la stratégie concurrentielle, et de qui sont les acteurs stratégiques centraux dans ce processus, devraient être réexaminées à la lumière de la "révolution" numérique.

Que retenir de ce très rapide panorama de notre champ, si ce n'est que le management stratégique évolue *de facto* avec son temps ? Eisenhardt (2002) déjà soulignait la modification de la nature et des dimensions de la stratégie due aux forces de la mondialisation. Notre discipline semble bien vivante, et c'est heureux ! Alors, pourquoi proclamer son déclin ?

## **2. POURQUOI LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DÉCLINERAIT-IL ?**

Postulant l'effondrement de notre champ dès le titre de leur article, Silberzahn et Riot (2019) considèrent que le problème soulevé par la question de la crise du management stratégique est avant tout celui du champ de recherche et d'enseignement, beaucoup plus que celui de sa pratique. Plus généralement lorsqu'elle est soutenue de plus ou moins longue date par certains

membres de la communauté académique, la thèse d'un déclin de la recherche ou de l'enseignement en management stratégique de façon générale, ou de l'une de ses écoles de pensée en particulier, repose sur des rhétoriques ou critiques de différentes natures sur lesquelles nous allons rapidement revenir. Soulignons ici qu'elles sont souvent la marque d'une conception à défendre, et parfois même de l'actualité d'un ouvrage à promouvoir.

Ainsi en est-il, par exemple, du papier de Williamson (1991) paru (non sans ironie) dans le *Strategic Management Journal*, la revue emblématique de notre champ. Sans affirmer que les efforts stratégiques visant à dissuader ou à vaincre les rivaux par des stratagèmes et un positionnement astucieux sont sans importance, cet article soutenait il y a 30 ans déjà que l'économie (au sens de la recherche d'une organisation et d'un fonctionnement efficaces) est tout bonnement la meilleure des stratégies. On rappellera au besoin que Williamson est considéré comme le fondateur et principal promoteur de la théorie des coûts de transaction.

Souvenons-nous également de la publication de deux articles de Mintzberg (1994a et 1994b), concomitamment à la parution de la première édition de son emblématique ouvrage « *Rise and Fall of Strategic Planning* » au début de la même année. Après avoir insisté sur les trois principales erreurs de la planification stratégique telle qu'il la définit arbitrairement (prédétermination ; détachement de la stratégie et des opérations ; formalisation), il présente dans le second papier sa vision de nouveaux rôles pour la planification, les plans et les planificateurs. Ansoff (1994) n'a d'ailleurs pas manqué de réagir avec virulence aux propos de son vieux rival<sup>4</sup> dans un commentaire publié dans le même volume de la revue *Long Range Planning*. S'il s'agissait naturellement pour Mintzberg de défendre à nouveau son concept de stratégie émergente, nous rejoignons le point de vue de Martinet<sup>5</sup> pour qui la charge de notre éminent collègue canadien a malgré tout eu pour conséquence fâcheuse de jeter le bébé (le management stratégique) avec l'eau du bain (la planification stratégique).

Plus près de nous dans un dossier paru dans le numéro de l'été 2017 du *Libellio d'Aegis*, six contributeurs français spécialistes du domaine se sont demandés si le management stratégique avait un avenir. Le Roy (2017) postula d'emblée le déclin de la discipline en France, en invoquant successivement un contenu peu accessible aux étudiants en formation initiale, la

---

<sup>4</sup> En référence à la controverse désormais célèbre qui a opposé Igor Ansoff à Henry Mintzberg dans le *Strategic Management Journal* en 1991 (vol.12, n°6).

<sup>5</sup> Dans une interview donnée à *Xerfi Canal* le 20 mars 2014 (5<sup>ème</sup> minute de la vidéo accessible [via le lien suivant](#)).

disparition progressive de nombreuses heures de management stratégique dans les programmes, ainsi que la rareté des recrutements d'enseignants-chercheurs sur ce profil. En écho à ce tableau, Durand (2017) insista sur la trop grande fragmentation des objets, méthodes et cadres théoriques de notre domaine, et Fréry (2017) trouva dans la primauté donnée par la majorité des recherches francophones à l'étude des processus stratégiques une explication à sa dérive. Face à ces constats, Dameron (2017) appela finalement la communauté académique à définir collectivement une « stratégie de la Stratégie ».

Dans le prolongement de cette interrogation existentielle (très franco-centrée) sur l'avenir de notre champ, certaines contributions ont proposé depuis de dépasser les perspectives dites traditionnelles ou classiques de la stratégie. Il est ainsi devenu courant de prendre prétexte des bouleversements qui traversent notre époque pour défendre de nouvelles approches au détriment d'autres prétendument jugées obsolètes. C'est par exemple le cas de Timsit (2021) lorsqu'il égrène les "défaillances majeures" de la stratégie traditionnelle (le terme incluant les approches *Industrial Organization* et *Resource-Based View*, auxquelles on ne peut décemment pas reprocher d'être apparues avant Internet), pour mieux vanter les mérites de la stratégie digitale (présentée comme le produit d'un changement de paradigme provoqué par l'avènement du web). C'est encore le cas de Silberzahn (2021) qui, s'étonnant de la persistance d'outils prédictifs dans un monde qui n'a selon lui rien de prévisible, suggère que les organisations n'aient pas besoin de stratégie<sup>6</sup> pour faire face à l'incertitude. Prédiction n'est pourtant pas prévision (encore moins projection), et c'est passer un peu vite sous silence d'autres modes d'anticipation<sup>7</sup> dont on sait pourtant depuis Boutinet (2012) qu'ils peuvent parfaitement s'accommoder du caractère par nature incertain de l'avenir.

Plutôt que d'en rester à un objet de controverses entre chercheurs, convenons à la lecture de ce florilège que le management stratégique a déjà profondément changé. Pourquoi cela ne lui serait-il plus possible dorénavant ?

---

<sup>6</sup> En référence à la définition réductrice de la stratégie donnée par l'auteur [dans un article de son blog](#) : une « vision claire sur ce que nous devons faire et où nous devons aller ».

<sup>7</sup> Nous pensons en particulier ici aux "anticipations opératoires de type flou ou partiellement déterminées".

### 3. LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE EST MORT... VIVE LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE !<sup>8</sup>

À ces visions dégénérescentes de notre champ, on peut tout d'abord opposer des approches plus ouvertes sur le devenir de notre discipline, comme celle promue par Monin (2017) appelant « à *refonder un management stratégique ouvert aux transformations technologiques et scientifiques, aux nouveaux pays et aux autres disciplines, en phase avec l'émergence de relations et de structures plus complexes, véritablement distribuées, attribuant au réseau le statut de nouvelle forme organisationnelle paradigmatique* ». On peut également se remémorer les invitations de nos pairs à dépasser toute forme de dualité ou d'oppositions stériles entre courants de pensée stratégique, eu égard à la nature éminemment paradoxale du management stratégique (Martinet, 1990) comme au fondement foncièrement dialogique de la stratégie telle que parfaitement définie par Morin (1990, p.178) comme « *l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* ». On peut enfin rétorquer que le management stratégique (envisagé dans sa dimension socio-politique) reste avant tout chose un moyen : « *l'être humain est rationnel : il utilise des moyens pour arriver à une fin. Parmi ces moyens, certains tiennent compte des autres acteurs et s'adaptent aux réactions des autres humains. Ces moyens sont appelés des stratégies. Cette capacité d'élaborer des stratégies fait de l'être humain un Homo strategicus, comme l'écrit Michel Crozier* » (Godbout, 2008). Si l'être humain est donc plus qu'un simple *Homo œconomicus*, et que le management stratégique n'est pas une fin en soi, alors il nous faut collectivement actualiser les réponses aux trois catégories de questions suivantes : le management stratégique pour quoi (poursuivant quelle-s finalité-s), pourquoi (en référence à quelle-s théorie-s sous-jacente de l'entreprise), et comment (par quelle-s voie-s) ?

#### 3.1 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE POUR QUOI ?

Avec Hautz et al. (2017), nous constatons que la quête de performance de l'entreprise et la compréhension de son avantage compétitif constituent de longue date les deux principaux objets de recherche en management stratégique. Très majoritairement dans ces travaux, le type

---

<sup>8</sup> En écho au titre de la contribution de Philippe Monin dans le numéro du *Libellio d'Aegis* déjà mentionné.

de performance étudiée est le plus souvent d'ordre économique-financier, de même que l'avantage compétitif est généralement envisagé sous l'angle exclusif de la domination des concurrents<sup>9</sup>. Bien sûr, d'autres approches coexistent en matière de performance (durable, globale ou responsable) et d'avantage compétitif (durable, soutenable ou frugal), au point même de remettre profondément en question leurs concepts sous-jacents (Lieberman, 2009), sans pour autant changer radicalement la donne jusqu'ici.

Cela étant, ni la recherche d'une meilleure performance, ni l'amélioration de l'avantage compétitif ne peuvent être confondus avec la finalité du management stratégique telle qu'héritée de ses origines guerrières. De l'Antiquité Grecque jusqu'à Clausewitz en effet, la stratégie a été envisagée comme le moyen militaire mis au service d'une finalité politique. Par analogie pour ce qui nous concerne, la finalité du management stratégique, c'est la politique générale de l'entreprise, de la collectivité ou de l'État. En d'autres termes, au regard des enjeux contemporains d'ordres économiques, environnementaux (biodiversité), sociaux, climatiques, sanitaires ou énergétiques, au service de quelles formes de gouvernement le management stratégique peut-il (doit-il) aujourd'hui être assujéti ? Si les travaux qui creusent depuis plusieurs années les sillons de la responsabilité sociale et environnementale ou de la raison d'être des entreprises apportent indéniablement quelques pistes de réponses, beaucoup reste à faire en ce sens : comment la communauté académique des chercheurs francophones en management stratégique pourrait-elle se positionner sur cette première question ?

### 3.2 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE POURQUOI ?

L'avènement, en France, de la loi PACTE<sup>10</sup> en août 2019 a ravivé un débat déjà ancien et récurrent sur la question des finalités de l'entreprise, qui « *a opposé d'une part, ceux qui défendaient l'idée d'un but résultant de la volonté des individus et agrégeant en quelque sorte leurs intérêts ; et d'autre part, ceux qui défendaient l'idée d'un sujet collectif, poursuivant son intérêt propre (l'intérêt de l'entreprise), non déterminé, mais non réductible aux intérêts de ses parties* » (Levillain, Segrestin et Hatchuel, 2014). Une controverse classique oppose les tenants de la valeur actionnariale (dans la veine de l'École de Chicago) et les défenseurs des parties prenantes (théorie rivale développée depuis le milieu des années 1980). Si ces courants se veulent concurrents, ils traitent néanmoins de la même question (l'analyse des modes de gestion

---

<sup>9</sup> Dans un paradigme concurrentiel fondé quasi-exclusivement sur le critère de compétitivité-prix.

<sup>10</sup> PACTE pour "plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises".

des conflits d'intérêt), et relèvent tous deux d'une conception contractuelle (vision aujourd'hui encore dominante en théorie de la firme).

Quid cependant des propositions alternatives fondées sur les dynamiques d'apprentissages individuels et collectifs, pourtant issues du management stratégique (la perspective "fondée sur les ressources" initiée par Penrose, 1959) comme le souligne Weinstein (2012), et qui considèrent fondamentalement l'entreprise comme un "corps de compétences" plutôt que comme un "nœud de contrats" ? Plus encore, quid de la tentative de Rajan et Zingales (2001) de reconsidérer les théories de la firme à la lumière des bouleversements intervenus depuis une quarantaine d'années (en matière de financiarisation de l'économie comme de position désormais centrale occupée par le capital humain dans les entreprises), octroyant au capital intellectuel une place centrale, si ce n'est la place la plus importante, du système de gouvernance de l'entreprise ? À nouveau, à l'aune des bouleversements à l'œuvre, nous nous interrogeons : comment la communauté académique des chercheurs francophones en management stratégique pourrait-elle s'emparer de cette deuxième interrogation ?

### 3.3 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMMENT ?

Force est de constater que la dernière crise en date (celle de la Covid-19) a mis à mal nombre de nos représentations et de nos modèles. Pour Séville (2021) cependant, il s'agit là d'une « *opportunité de repenser la place de l'entreprise dans la société, sa ou ses missions, ses modes de fonctionnement, et le degré de risque acceptable que la société est prête à prendre pour leur développement en fonction de considérations étendues (médico-sociales, environnementales, éthiques, économiques, humaines)* ». Plus encore dans une perspective de développement durable "fort", elle propose « *de faire de la préservation du capital naturel, dont les dommages sont considérés comme irréversibles, la variable clé de l'analyse des stratégies de développement possibles* ». Afin que le management stratégique joue (à nouveau) pleinement son rôle d'intégration de points de vue pluridisciplinaires différents, plutôt que d'appeler à la résilience (la capacité à revenir à l'état initial), elle suggère la voie de la consilience (la volonté d'affronter ensemble l'avenir)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> « *La consilience du management stratégique avec d'autres disciplines issues des sciences naturelles notamment, devrait leur permettre de "sauter ensemble dans l'avenir", malgré l'incertitude croissante. Elle permettra de dépasser son tropisme économique ou envers des disciplines connexes qui se justifiaient dans une période qui n'était pas aussi incertaine et complexe. Elle permettra de véritablement profiter de l'intersection avec ces disciplines et ne pas se contenter de leur emprunter leur modèle* » (Séville, op.cit., p.119).

De manière concomitante, Grant et Wunder (2021) proposent de tirer les leçons de la Covid-19 pour engager la transformation stratégique des entreprises par le prisme de la "*sustilience*"<sup>12</sup>. À l'accent traditionnellement mis par le management stratégique sur la création, le maintien et le renouvellement d'un avantage concurrentiel, s'ajoute selon eux l'objectif de créer des avantages viables (au sens des 17 catégories d'objectifs de développement durable édictés par l'ONU en 2015) en rendant l'entreprise à la fois durable et résiliente, ce qu'ils nomment "*sustilience*". En d'autres termes, la "*sustilience*" désignerait pour une entreprise la capacité à concilier, par les innovations adéquates, son impact sur les systèmes écologiques et sur les systèmes techniques et sociaux dont elle dépend, mais dont elle a aussi fondamentalement besoin.

Comme on le constate ici en réponse à notre troisième questionnaire, les chercheurs en management stratégique ont manifestement déjà des propositions à faire ! Gageons qu'il en existera beaucoup d'autres.

## CONCLUSION

N'en déplaise à Philippe Silberzahn, le management stratégique n'est pas mort. Au terme de ce rapide réexamen des fondements et enjeux de notre discipline, il apparaît que celle-ci ne mérite pas un jugement aussi expéditif.

Bien sûr, notre champ académique est fragmenté, emprunte ses cadres d'analyse à de multiples sciences, et souffre de très nombreuses définitions. Mais c'est aussi ce qui en fait toute sa richesse. À l'instar d'autres disciplines, le management stratégique a dû évoluer pour embrasser les défis de chaque époque, en particulier : l'avènement de la grande entreprise organisée en société par actions comme forme d'organisation dominante au début du XX<sup>ème</sup> siècle ; la révolution managériale cognitiviste des années 1950 avec le passage de l'étude des comportements à celle des mécanismes d'apprentissage collectif ; la 2<sup>ème</sup> vague de mondialisation avec ses phases successives d'internationalisation et de globalisation ; le bouleversement profond des sociétés provoqué par l'essor des technologies numériques fondées sur l'algorithmique et les modèles prédictifs.

---

<sup>12</sup> Terme dont nous n'avons pas de traduction à proposer en français.

Aujourd'hui pour Maclouf (2020), l'essentiel se joue pourtant ailleurs : malgré une conscience écologique toujours plus forte, les écosystèmes naturels dont nous dépendons pour notre survie sont en train de disparaître sous l'effet de notre propre action. L'emprise des systèmes industriels que nous avons pourtant créés, mais dont le pilotage nous échappe désormais largement, serait tellement forte, qu'elle hypothèquerait toute tentative de correction ou de transformation de nos modes de production, y compris par nos tentatives de créer des modèles considérés comme alternatifs. Que l'on partage totalement ou en partie cette analyse, une question reste entière : à l'heure où l'AIMS fête ses 30 ans, les chercheurs francophones en management stratégique seront-ils au rendez-vous des défis des 30 prochaines années ?

## RÉFÉRENCES

- Ansoff H.I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning*, 27 : 3, 31-32.
- Boissin J-P., J-C. Castagnos et G. Guieu (2005). Histoire et mémoire de la pensée stratégique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 213, 13-26.
- Boutinet J-P. (2012), Le projet et les modes d'anticipation. In J-P. Boutinet (dir.) *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, 49-82.
- Boyd B.K., S. Finkelstein et S. Gove (2005). How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, 26 : 9, 841-854.
- Bracker J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5 : 2, 219-224.
- Chesbrough H. (2006). *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press: Boston.
- Dameron S. (2017). Et si on avait une stratégie pour la recherche française en stratégie ? *Le Libellio d'Aegis*, 13 : 2, 73-78.
- Dameron S. et C. Torset (2012). Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue Française de Gestion*, 223, 27-41.
- Dameron S. et C. Torset (2014). The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy. *Journal of Management Studies*, 51 : 2, 291-319.
- Day D.L., J.U. Farley et J. Wind (1990). New perspectives on strategy research: a view from the management sciences. *Management Science*, 36 : 10, 1137-1142.
- Déry R. (1997). Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise. *Management International*, 2 : 1, 11-18.
- Desreumaux A. (2013), Stratégie. In N. Postel et R. Sobel (dir.) *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses Universitaires du Septentrion, 439-445.
- Drnevich P.L., J.T. Mahoney et D. Schendel (2020). Has strategic management research lost its way? *Strategic Management Review*, 1(1), 1119-1127.
- Durand R. (2017). Management stratégique : fragmentation et renouveau ? *Le Libellio d'Aegis*, 13 : 2, 63-65.
- Durand R., R.M. Grant et T.L. Madsen (2017). The expanding domain of strategic management and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38 : 1, 4-16.
- Eisenhardt K.M. (2002). Has strategy changed? *Sloan Management Review*, 43 : 2, 88-91.

- Evered R. (1983). So What is Strategy? *Long Range Planning*, 16 : 3, 57-72.
- Farjoun M. (2007). The end of strategy? *Strategic Organization*, 5 : 3, 197-210.
- Fréry F. (2017). Quelles recommandations stratégiques pour la stratégie ? *Le Libellio d'Aegis*, 13 : 2, 67-72.
- Godbout J.T. (2008). Don et stratégie. In P. Chanial (éd.) *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, La Découverte : Paris, 70-84.
- Grandy G. et A.J. Mills (2004). Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of Management Studies*, 41 : 7, 1153-1170.
- Grant, J. et T. Wunder (2021). Strategic transformation to sustilience: learning from COVID-19. *Journal of Strategy and Management*, 14 : 3, 331-351.
- Hafsi T. et A-C. Martinet (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique. *Gestion*, 32 : 3, 88-98.
- Hautz J., D. Seidl et R. Whittington (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50 : 3, 298-309.
- Klein P.G., E.S. Knudsen et L.B. Lien (2021). How much does strategy matter, really? *M@n@gement*, 24 : 3, 72-76.
- Le Roy F. (2017). Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau. *Le Libellio d'Aegis*, 13 : 2, 21-29.
- Levillain K., B. Segrestin et A. Hatchuel (2014). Repenser les finalités de l'entreprise – La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien. *Revue Française de Gestion*, 245, 179-200.
- Lieberman, M. (2009). Is competitive advantage intellectually sustainable? *Presentation at the 2009 Atlanta Competitive Advantage Conference*.
- Lorino P. et J-C. Tarondeau (1998). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 117, 5-17.
- Maclouf E. (2020). *Pourquoi les organisations industrielles ne sauveront pas la planète*. Le Bord de l'Eau : Lormont.
- Martinet A-C. (1990), Épistémologie de la stratégie. In A.C. Martinet (dir.) *Épistémologies et sciences de gestion*, Économica : Paris, 211-236.
- Martinet A.C. (2001). Le faux déclin de la planification stratégique. In A.C. Martinet et R.A. Thiétart (Coord.) *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert : Paris, 175-193.
- Martinet A-C. (2008). 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ? *Finance Contrôle Stratégie*, 11 : n°spécial, 39-66.

- Martinet A-C. (2016). Recherche en stratégie : un problème de granularité. *Revue Française de Gestion*, 3 : 256, 11-18.
- Mintzberg H. (1987). The Strategy concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30 : 1, 11-24.
- Mintzberg H. (1994a). Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27 : 3, 12-21.
- Mintzberg H. (1994b). Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners. *Long Range Planning*, 27 : 3, 22-30.
- Monin P. (2017). Le management stratégique est mort, vive le management stratégique ! Réflexions sur la transformation de la discipline, de ses pratiques, et de son organisation. *Le Libellio d'Aegis*, 13 : 2, 51-61.
- Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71 : 3, 75-86.
- Morin E. (1990). *Science avec conscience*. Seuil : Paris.
- Nag R., D.C. Hambrick et M-J. Chen (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28 : 9, 935-955.
- Penrose E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley: New York.
- Porter M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12 : S2, 95-117.
- Porter M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, nov-déc, 61-78.
- Rajan R.G. et L. Zingales (2001). The Influence of the Financial Revolution on the Nature of Firms. *American Economic Review*, 91: 2, 206-211.
- Ronda-Pupo G.A. et L.A. Guerras-Martin (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 : 2, 162-188.
- Saïas M. et E. Métais (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 1, 183-213.
- Seidl D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28 : 2, 197-218.
- Séville M. (2021). La consilience en management stratégique, une voie pour prévenir les crises et promouvoir un développement durable « fort » des entreprises ? *Marché et Organisations*, 41 : 2, 103-124.
- Siegel D. (2008). Réflexion sur la stratégie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230, 15-23.

- Silberzahn P. et P. Riot (2019). Face à l'effondrement du champ, la stratégie comme manière de vivre. *Revue Française de Gestion*, 285, 73-83.
- Silberzahn P. (2021). *Bienvenue en incertitude ! Survivre et prospérer dans un monde de surprises*. Diateino : Paris.
- Timsit J-P. (2021). *Stratégie digitale : du silex au pixel*. Amazon : Torrazza Piemonte.
- Urban S. (1998). Pensée économique et stratégie. *Management International*, 2 : 2, 7-16.
- Vaara E. et R. Durand (2012). How to connect strategy research with broader issues that matter? *Strategic Organization*, 10 : 3, 248-255.
- Volberda H.W., S. Khanagha, C. Baden-Fuller, O.R. Mihalache et J. Birkinshaw (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54 : 5, 102110.
- Weinstein O. (2012). Les théories de la firme. *Idées économiques et sociales*, 170 : 4, 6-15.
- Whittington R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29 : 5, 731-735.
- Williamson O.E. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12 : S2, 75-94.