

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

*Stéphanie Dameron*  
*Université Paris Dauphine, PSL*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Pour une stratégie française (européenne ?) de la Stratégie*

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

#### **Quelques pistes de recommandations pour nos institutions...**

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



*La Tour Rose, vieux Lyon, © Emmanuelle Ravinet*

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

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

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

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

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

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

#### *Développer le rayonnement international de nos revues*

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

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

#### *Investir les sociétés savantes influentes dans le champ de la stratégie*

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

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

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

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

#### **Références**

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

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

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



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