

Quelles recommandations stratégiques pour la stratégie ?

Frédéric Fréry
ESCP Europe

COMMENTAIRES
SUR L'ARTICLE DE
FRÉDÉRIC LE ROY
« LE MANAGEMENT
STRATÉGIQUE EN
FRANCE : FACTEURS
DE DÉCLIN ET DE
RENOUVEAU »

Dans son article « Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau », Frédéric Le Roy dresse un constat alarmiste de l'évolution du management stratégique en France. Il souligne avec raison que cette discipline, dont la respectabilité académique est avérée – puisqu'elle dispose de ses sociétés savantes, de ses revues scientifiques et de son épreuve du concours de l'agrégation des universités en sciences de gestion – semble pourtant peu à peu marginalisée dans l'enseignement, progressivement délaissée par les doctorants et phagocytée par des champs connexes tels que l'entrepreneuriat, le management de l'innovation ou le pilotage des organisations. La stratégie, à la fois institutionnalisée et déclinante, serait en quelque sorte victime de deux phénomènes qu'elle a pourtant été la première à décrire : la dérive stratégique et la disruption.

Face à ce constat, Frédéric Le Roy préconise trois solutions : la relance de l'enseignement du management stratégique – notamment en formation permanente –, le renforcement de la communauté des chercheurs francophones en stratégie, et l'établissement de liens plus étroits avec les praticiens.

Si je partage une grande partie de ce constat et de ces conclusions, je tiens cependant – pour la fécondité du débat académique – à me démarquer de certains de ses présupposés.

Je ne reviendrai pas sur l'historique que dresse Frédéric Le Roy, si ce n'est pour souligner l'extrême jeunesse du management stratégique au regard des autres disciplines traditionnelles de gestion. La comptabilité est multimillénaire, la finance multiséculaire et le *marketing* au moins centenaire. Le management stratégique, lui, n'est que cinquantenaire. Au début des années 1960, son destin était encore incertain. Le célèbre ouvrage *Stratégie et structure*, d'Alfred Chandler (1962) s'est ainsi initialement intitulé *Structure et stratégie*, mais son éditeur a estimé qu'il était alors plus moderne de mettre « stratégie » en avant. Réciproquement, l'ouvrage *Managing for Results* de Peter Drucker (1964) aurait dû s'intituler *Business Strategies*, mais ce titre a été abandonné car jugé encore trop martial pour un ouvrage de management. Ce sont donc bien, d'une part, Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews et William Guth (1965) à la Harvard Business School et, d'autre part, Bruce Henderson au Boston Consulting Group qui ont donné naissance à la stratégie d'entreprise, à Boston, au milieu des années 1960 (Kiechel, 2010). La crise existentielle que traverse actuellement le management stratégique, avec son

sentiment diffus d'inutilité et d'insatisfaction, est donc typique d'une crise de la cinquantaine.

Face à cette crise, je propose de mobiliser les concepts de la stratégie pour analyser son propre déclin. On peut alors établir le diagnostic suivant : cette discipline, après avoir rapidement connu le succès, semble désormais menacée par les produits de substitution que sont les autres champs académiques, au point que sa pérennité apparaît incertaine. Elle ne crée plus suffisamment de valeur pour ses clients (les praticiens et les institutions d'enseignement qui les forment), qui lui préfèrent souvent d'autres offres, soit plus traditionnelles (finance, *marketing*), soit plus récentes (entrepreneuriat, innovation). Son périmètre d'activité semble tout à la fois se restreindre et se dissoudre. Face à ce diagnostic, quelles recommandations stratégiques peut-on formuler pour assurer la pérennité – voire le renouveau – de la stratégie ? C'est en répondant à cette question que je préciserai en quoi mon point de vue diffère de celui de Frédéric Le Roy.

La stratégie n'est pas une activité de support

Ma première divergence avec Frédéric Le Roy repose sur la valeur créée par la discipline. Il estime en effet que le management stratégique, au sens de Michael Porter (1980), souffre du fait qu'il est considéré comme une activité de support – ou activité de soutien –, et qu'il faudrait plutôt le repositionner comme une activité primaire – ou activité principale. Rappelons que dans le modèle de la chaîne de valeur de Porter, les activités de support sont la fonction achat, le développement technologique, les ressources humaines et l'infrastructure de la firme – qui inclut le management général, la comptabilité, la finance et le contrôle qualité. Leur rôle est d'assister les activités primaires que sont la logistique, la production, le *marketing*, la vente et les services, en contribuant notamment à renforcer leur efficacité et/ou leur efficacité. Les activités primaires créent de la valeur, les activités de support les aident à en créer plus ou à en créer mieux.



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

Or, contrairement à ce qu'avance Frédéric Le Roy, il me semble que les activités de support ne sont pas nécessairement périphériques dans la structuration des champs académiques en gestion. C'est peut-être vrai pour les ressources humaines ou les achats, mais certainement pas pour la finance ou la comptabilité : en toute orthodoxie, ce sont elles aussi des activités de support dans le modèle de Porter, mais cela ne les réduit pas – loin s'en faut – à jouer un rôle anecdotique dans les programmes d'enseignement. Être une activité de support ne condamne pas à la marginalisation.

Qui plus est, je considère que le management stratégique n'est ni une activité de support, ni une activité primaire : dans une organisation il ne crée pas directement de valeur pour les clients et il n'est pas non plus au service des activités dont c'est le rôle. Je crois plutôt que ce qui caractérise le management stratégique, c'est qu'il est la seule fonction « méta » : il n'est pas inclus dans la chaîne de valeur, car son rôle consiste justement à la concevoir. Paradoxalement, ce n'est pas la nature annexe du management stratégique mais au contraire son caractère éminemment intégrateur qui provoque son exclusion.

C'est justement parce que le management stratégique englobe les disciplines phares de la gestion que ces dernières peuvent chacune – selon leur propre perspective – prétendre s'y substituer : c'est ce qui explique la multiplication des enseignements de *marketing* stratégique, de pilotage stratégique ou de stratégie financière. Face à ces offres concurrentes, la solution ne consiste donc pas selon moi à affirmer que le management stratégique est une activité primaire – ce qui est inexact – mais au contraire à insister sur ses spécificités, qu'aucune autre fonction ne peut inclure, et sur sa nature intégratrice, qui emprunte à chacune. Selon ce point de vue, la stratégie n'est donc pas une discipline comme les autres, car elle les surplombe toutes. Il va sans dire que cette affirmation ne peut qu'irriter les collègues des autres champs, et renforcer encore leur tentation de diluer la stratégie dans leur propre corpus.

Non au management stratégique, oui à la stratégie

Ma deuxième divergence avec Frédéric Le Roy relève de l'avantage concurrentiel du management stratégique vis-à-vis des autres disciplines. J'estime notamment qu'il existe des causes spécifiquement françaises à sa dérive. Frédéric Le Roy rappelle avec raison que la recherche francophone en management stratégique s'est historiquement tournée vers les processus, là où les Anglo-Saxons privilégiaient les contenus. Cependant, il n'en fait pas une des explications du déclin actuel de la discipline.

Or, je crois pour ma part que cette divergence épistémologique a largement contribué à la dérive stratégique que nous connaissons. En effet, en insistant sur les processus, la recherche francophone en stratégie s'est logiquement rapprochée des chercheurs en management, des psychologues et des sociologues du travail. En insistant sur les micro-fondations de la performance, sur la managérialisation et sur le rôle des individus dans la construction et le déploiement des stratégies, le management stratégique a peu à peu oublié ses spécificités, pour s'apparenter à d'autres disciplines bien plus établies. L'Association Internationale de Management Stratégique s'est elle-même voulue inclusive, accueillant de nombreux collègues venus d'autres disciplines, au point que, peu à peu, la stratégie s'est dissoute dans le management. C'est en se focalisant sur le management que le management stratégique a rendu la stratégie superflue.

À l'inverse, nos collègues Anglo-Saxons, en privilégiant le contenu, ont contribué à défendre les spécificités de la stratégie, qu'aucune autre discipline ne peut revendiquer. S'intéresser à la performance et aux frontières des firmes, aux interactions concurrentielles et aux structures des industries, en un mot flirter avec l'économie plutôt qu'avec la sociologie, c'est assurer à la stratégie une existence autonome qu'aucune autre discipline ne saurait imiter. Bien entendu, certains économistes, comme Oliver Williamson, ont tenté de réduire le *strategizing* à de l'*economizing* (Williamson, 1991), mais leur point de vue n'a rencontré qu'un écho limité, voire

une franche animosité. La primauté donnée au contenu a ainsi renforcé l'avantage concurrentiel de la stratégie, là où la focalisation sur les processus a accéléré sa dérive.

Le lien ambigu avec les praticiens

Dans sa conclusion, Frédéric Le Roy recommande un renforcement des liens entre les chercheurs en management stratégique et les praticiens, notamment les dirigeants. Or, mon expérience m'a conduit à constater que ce lien est nécessairement ambigu. Les véritables dirigeants d'entreprise éprouvent en effet une certaine méfiance vis-à-vis des enseignements de management stratégique, même si – ou peut-être plutôt parce que – leur maîtrise des concepts stratégiques reste souvent lacunaire. Pour un dirigeant, suivre un enseignement de stratégie revient à avouer une incompetence sur ce qui devrait être son expertise fondamentale. De fait, la stratégie est bien souvent condamnée à ne pas enseigner aux authentiques stratégestes, mais à ceux qui voudraient le devenir – et dont certains ne le deviendront jamais. Elle a parfaitement sa place dans les programmes de formation permanente qui ont vocation à s'adresser à de futurs dirigeants – notamment les Executive MBA – mais elle est plus rarement en contact avec les dirigeants effectivement en exercice.

À cet égard, on peut citer une enquête menée au sein de l'Association Progrès du Management (APM), qui rassemble dans 21 pays plus de 7500 dirigeants francophones. Cette enquête a été menée en décembre 2016 auprès d'un échantillon de 2000 adhérents de l'APM. Sur les 281 répondants, 64 % étaient des dirigeants propriétaires. L'enquête portait notamment sur leurs attentes à l'égard des thèmes abordés lors des rencontres avec les experts de l'APM. Dans ce cadre, il est particulièrement instructif de souligner que le thème le plus réclamé par ces véritables dirigeants est la stratégie, devant la géopolitique, le développement personnel et le leadership (les outils RH et la logistique étant les sujets les moins réclamés). Or, c'est aussi la stratégie qui présente un des niveaux de satisfaction les plus faibles. Il apparaît ainsi que les dirigeants ont un intérêt important pour la stratégie, mais qu'ils n'apprécient pas qu'on la leur enseigne : apprendre la stratégie est pour eux une sorte de mal nécessaire.

De fait, il me semble que s'il est impératif de renforcer le lien entre chercheurs et praticiens, cette interaction doit être considérée avec prudence. Par nature, les dirigeants souhaitent qu'on les aide dans leur réflexion, mais certainement pas qu'on les considère comme des terrains de recherche. Nul n'ambitionne d'être la souris de laboratoire sous le scalpel du chercheur. Or, la priorité donnée aux processus par rapport aux contenus ne fait que renforcer l'incompréhension mutuelle entre chercheurs et dirigeants. Là où les dirigeants attendent des éclairages sur leurs décisions stratégiques, les chercheurs s'intéressent avant tout aux processus qui conduisent à ces décisions, et non à leurs résultats. Considérer les dirigeants comme les clients naturels de la stratégie – et non comme ses objets de recherche – me semble donc absolument indispensable à la survie de la discipline.

Recommandations stratégiques pour la stratégie

Au total, si je partage l'inquiétude de Frédéric Le Roy à propos de la crise que traverse la stratégie – notamment en France – mes recommandations sont relativement différentes des siennes. Je propose de les résumer en mobilisant le *modèle VIP* (quelle est la *Valeur* créée ? Comment résister à l'*Imitation* ? Sur quel *Périmètre* se déployer ?),

modèle que j'ai proposé il y a une dizaine d'années dans un article consacré aux dimensions fondamentales de la stratégie (Fréry, 2006) :

- *Valeur* : face à une doctrine financière toujours aussi omniprésente, seule la stratégie fournit un cadre de compréhension du comportement des entreprises alternatif. Elle permet de décrypter l'interaction concurrentielle entre les firmes, ce qui est utile à la fois pour ceux qui souhaitent analyser ces interactions, mais aussi à ceux qui sont en charge de les conduire. De fait, la stratégie est indispensable dans tout programme de formation de niveau Master. Pour autant, bien peu de diplômés deviendront effectivement consultants en stratégie, et *a fortiori* dirigeants. Par conséquent, pour la très vaste majorité des étudiants, la stratégie reste une grammaire intellectuellement stimulante, mais pratiquement très peu utile. C'est cette nature paradoxale, à la fois largement superflue et rigoureusement nécessaire, que doit revendiquer la stratégie. À bien des égards, la stratégie s'apparente ainsi à la philosophie.
- *Imitation* : l'avantage concurrentiel de la stratégie repose sur sa nature inclusive, qui emprunte des grilles d'interprétation et des concepts à de multiples disciplines, que ce soit l'économie (la théorie de la firme, les structures industrielles), la finance (la rentabilité, les options réelles), le *marketing* (le positionnement, la valeur), la sociologie (les champs organisationnels, les communautés de pratiques) ou la psychologie (l'engagement, la décision). La compétence distinctive de la stratégie réside donc dans son syncrétisme. De plus, aucune autre discipline n'est spécifiquement consacrée aux trois dimensions fondamentales que sont la définition d'un modèle économique, la recherche d'un avantage concurrentiel et le choix d'un périmètre d'activité. Lorsque, par exemple, BlaBlaCar décide de se lancer dans la location longue durée de véhicules, qu'Accor fait le pari d'utiliser son parc d'hôtels pour d'autres services que des nuitées ou que PSA rachète son concurrent Opel, ni le *marketing*, ni la finance, ni l'économie ne permettent d'en analyser et d'en comprendre la logique et les conséquences. La stratégie doit réaffirmer ce positionnement distinctif, notamment en faisant comprendre aux médias qu'interroger des économistes sur des questions de stratégie d'entreprise équivaut à demander un diagnostic médical à des biologistes ou la conception d'un système d'information à des médecins. Sur ce point, je rejoins d'ailleurs Frédéric Le Roy : à l'image du Cercle des économistes, nous devons créer un Collège des stratèges.
- *Périmètre* : après des années 1990 durant lesquelles la stratégie a conquis de vastes marchés, au point qu'elle a parfois été tentée d'absorber le management lui-même – au tournant du siècle, l'Association Internationale de Management Stratégique a ainsi bien failli être rebaptisée Association Internationale de Management –, il est peut être temps qu'elle retrouve et revendique le territoire qui lui est spécifique : celui des dirigeants, des consultants qui les assistent, et de tous ceux qui sont curieux de la compréhension intime de la logique des affaires. À lui seul, un tel périmètre justifie largement que des enseignants chercheurs s'y consacrent avec passion ■

Références

- Chandler Alfred (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Drucker Peter (1964) *Managing for Results*, New York (NY), Harper & Row.
- Fréry Frédéric (2006) "The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 1, pp. 71-75.
- Kiechel Walter (2010) *The Lords of Strategy*, Boston (MA), Harvard Business Press.
- Learned Edmund P., Christensen C. Roland, Andrews Kenneth R. & Guth William D. (1965) *Business Policy. Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- Porter Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

Porter Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

Williamson Oliver E. (1991) "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° S2, pp. 75-94.



Fourvière, rue Radisson (l'ancien cargo maximus), Lyon,
© Emmanuelle Ravinet