

ENCYCLOPÉDIE DE LA STRATÉGIE

Coordonné par :

Franck TANNERY, *Université de Lyon*

Jean-Philippe DENIS, *Université Paris-Saclay*

Taïeb HAFSI, *HEC Montréal*

Alain Charles MARTINET, *Université de Lyon*



136 boulevard du Maréchal Leclerc
14000 Caen

Cet ouvrage a été publié pour la première fois aux éditions Magnard-Vuibert en 2014.

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

© Éditions EMS, 2022

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L.122-4, L.122-5 et L.335-2).

ISBN : 978-2-37687-605-2

Avant-propos

Huit ans après la première publication de l'*Encyclopédie de la stratégie* désormais épuisée, la question se posait de sa réédition. Nous aurions pu décider de nous engager dans un travail de mise à jour, d'actualisation des textes et des bibliographies. Et puis rapidement s'est imposée cette idée que les textes écrits n'ont finalement pas vieilli, tout simplement parce qu'à l'invitation des directeurs de l'ouvrage, la consigne était claire : il s'agissait de produire des papiers « *built to last* » comme disent nos amis anglophones, bâtis pour durer. Alors dans un monde sans cesse à la recherche de la prochaine nouveauté, de la nouvelle production, en attente de l'après, nous avons fait un choix différent : celui de ne rien changer. Pour montrer précisément que les années peuvent passer, elles n'ont pas de prise quand on vise de toucher à l'essentiel. Et c'est cet essentiel que s'est toujours donné comme objectif d'approcher l'*Encyclopédie de la stratégie* et ses 81 entrées. Pour prendre le contre-pied de la célèbre formule de Lampedusa dans *Le Guépard* de Visconti, nous avons voulu en quelque sorte que rien ne change, parce que nous y avons vu un moyen pour contribuer à ce que tout change. Nous n'avons donc rien à changer au propos introductif de la première édition, sinon pour nous désoler quant à la façon dont le réel qui nous inquiétait profondément a empiré. C'est pourquoi, à quelques retouches marginales près, nous le reproduisons en l'état. Avec un secret espoir : que l'*Encyclopédie de la stratégie* continue, grâce à sa réédition, à circuler et à faire son œuvre. Pour qu'enfin, peut-être, un jour, tout change.

Remerciements

La réédition de cette encyclopédie de la stratégie est l'occasion de renouveler nos remerciements déjà écrits à l'occasion de la publication de la première édition de *l'Encyclopédie de la stratégie*. Ce projet éditorial avait été rendu possible par la confiance et l'aide de nombreuses personnes et collègues. Nous souhaitons sincèrement remercier à nouveau les auteurs, bien sûr.

La première version avait pris forme grâce à l'assistance éditoriale de Yannick Decroix, Fabien Gargam, Marie Rachel Jacob, Marie Poisson, et Jonathan Sambugaro et à l'appui de Faiza Bettaieb, pour l'organisation administrative et financière.

L'Encyclopédie de la stratégie n'aurait pas pris forme si Jean Pavleski n'avait pas accepté, dans un premier temps, ce projet éditorial pour les éditions Économica avec l'appui et l'aide de Catherine Hersent. La publication de la première édition a finalement été réalisée grâce à la confiance de François Cohen, alors directeur des éditions Vuibert, et à Marie-Pierre Vaslet, à l'époque responsable éditoriale aux éditions Vuibert. La direction de la recherche et la chaire Walter J. Somers d'HEC-Montréal, l'université Lumière Lyon 2 et la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises), ont contribué financièrement à l'équilibre budgétaire de la publication de la première édition.

Cette réédition n'aurait pas été possible sans l'accord et le très imposant travail de réédition fourni par l'ensemble des équipes éditoriales des éditions EMS ; un très grand merci à l'éditeur et à son équipe, donc. Enfin, cette réédition n'aurait pas été envisageable sans le soutien du laboratoire RITM, *Paris-Saclay Research Center in Economics and Management* de l'Université Paris-Saclay. Nous en remercions tous les membres, le conseil de laboratoire et bien sûr sa Directrice, le Professeur Sandra Charreire-Petit, qui en a porté le projet.

Introduction

Dès l'origine, cet ouvrage a été envisagé et écrit pour être une encyclopédie au sens traditionnel, mais aussi pour être davantage que cela. Un très conséquent manuel, ambitieux et original présentant un ensemble de références. Un texte d'inspiration pour la connaissance et la réflexion auquel pouvait se reporter universitaires et praticiens cherchant des analyses et des critiques constructives pour stimuler et inspirer leurs pensées et actions futures. Et encore n'était-ce qu'un début puisque, à l'arrivée, on découvre un ouvrage à plusieurs facettes. Alors a été gardée l'impulsion initiale : s'il s'agit d'une encyclopédie de la stratégie, la composition d'ensemble est délibérément symphonique.

Animal conscient de sa propre finitude, l'acteur, qu'il soit individuel ou collectif – et donc bien au-delà de la seule entreprise – a toujours vécu et ressenti au plus profond l'inquiétude radicale de l'avenir, puisque la fin était, elle, certaine. Mais, face au mystère même de la vie, il restait une forme d'enchantement qui aujourd'hui semble trop souvent nous avoir abandonné. Au moins dans nos sociétés occidentales, bouffies de leur arrogance, de leurs hamburgers et de leurs gaz d'échappement.

Le désenchantement s'installe. Quand le monde ne semble pas purement et simplement s'échapper, il n'apparaît habitable qu'à des conditions initiales à la limite du supportable pour qui veut garder les yeux (un peu) ouverts (pollution, tensions sociales, violences, pauvreté, etc.). Alors la tentation est précisément celle de fermer les yeux. D'accepter la disparition de toute référence transcendante dans les efforts de conception de mondes nouveaux. Et puis, l'air de rien, de se laisser glisser vers la fin. *Come what may*, disent les Anglo-Saxons. Adviene que pourra, disent les francophones. Puisse le futur, d'abord, m'épargner, pense tout un chacun.

Rape me, chantait Kurt Cobain, inventeur d'un style musical – le grunge – et icône suicidaire d'une génération d'abord désespérée. Oui, de moins en moins « les pieds sur terre », de moins en moins « la tête dans les nuages », la tentation du renoncement est là, peut-être plus que jamais. Il y a sinon cette tentation du repli, la moins insupportable, mais qui ne peut masquer sa réalité. Elle reste, elle aussi, sur la voie d'un renoncement. Quand l'acteur tente d'agir, lorsqu'il essaye tant bien que mal de construire une cohérence individuelle ou collective, ou encore dans son effort de pensée, alors c'est la complexité qui apparaît. Celle-là même dont peinent tant à rendre compte les manuels comme les articles de recherche traitant de stratégie.

Les manuels ? En se voulant d'abord supports d'enseignement, ils finissent par être de bien piètres outils d'éducation. Quelle que soit leur qualité, ils adoptent pour la plupart le périmètre et la vision standard du champ de la stratégie. De la sorte, ils contribuent à impulser dynamiques mimétiques et conformismes dans les manières d'approcher la matière stratégique. Ils ne favorisent guère l'ouverture, l'élargissement, la critique ou le renouvellement des préoccupations. Les encarts et autres illustrations, sur ce point, ne doivent pas faire illusion : la réduction relative de la focale, toujours, est forte. Elle emprisonne.

Restent les articles académiques, de revues réputées, d'intentions scientifiques. Évidemment pas inutiles, comme ne le sont d'ailleurs pas non plus les manuels. Mais pierre parmi des millions de pierres d'un corpus de recherche en stratégie toujours plus fragmenté, toujours davantage dominé par des approches monodisciplinaires (économiques, sociologiques, théorie des organisations), ils contribuent à véhiculer des images morcelées. Des notes, sans cohérence mélodique. Ils impressionnent parfois. Cependant, à de rares et remarquables exceptions près, leur pertinence s'évanouit dès qu'il s'agit de les confronter aux renouvelaux empiriques des systèmes techniques et des échelles d'action, sources de modifications radicales des formes mêmes de pensée et d'action. Rien d'étonnant, ensuite à constater un champ de pratiques stratégiques affecté de multiples blocages ou impasses (conformisme,

mimétisme, simplisme, phénomènes de modes, idéologies dominantes...). Le constat sans cesse répété d'une impossibilité même de passage d'un optimum local à un optimum global – et inversement – a laissé des traces. La fin de toute perspective d'optimisation, que confirme *a contrario* l'usage à tout propos du vocable, revient pour l'acteur à accepter et à se plonger dans la complexité permanente qui appelle et ramène inexorablement à la stratégie en tant que façon de conduire l'action collective et que mode de pensée.

Ce paysage invitait à des interrogations prospectives, combinant de multiples échelles d'analyse (du micro au macro, du politique au social, de l'humain à la nature, etc.) face aux changements des règles du jeu, des temps et des espaces d'action. Comme seuls, peut-être, les artistes savent le faire. En musique ou ailleurs. Pour mieux viser cet éternel et si bel espoir : le désir de créer quelque chose, et d'aider d'autres à faire de même.

Accepter de se plonger dans la complexité permanente qui irrigue le quotidien comme le futur appelle et ramène inexorablement à la stratégie. Agir, avec pour toile de fond la pensée stratégique, suppose une prise de conscience de la finitude de l'action, de la précarité et de l'altération dans la mise en œuvre de tous projets. Inévitablement en interaction, la stratégie se trouve, sitôt conçue et projetée, contestée ou concurrencée par les actions de l'autre, des autres. Mais cette finitude, cette précarité, ces interactions ne condamnent pas à la fuite en avant chaotique. Elles n'appellent pas non plus repli sur l'application tête d'un programme rigide. Elles invitent au contraire à un effort de construction de sens dans la durée, à une ré-interrogation permanente sur les conditions de la pérennité de l'œuvre amorcée. De ceci, les entreprises et les organisations performantes sur longue période témoignent. Parfois à leur corps défendant.

Parce que là où l'on croit parfois voir de moins en moins de stratégie, les événements démontrent pourtant à quel point les difficultés, les doutes, les destructions de ressources naturelles, symboliques, financières ont pu aussi être créées par certaines stratégies. Dans les dimensions financières, l'hyper-efficacité a été atteinte sur un horizon temporel réduit. Tandis que cet acquis était obtenu sans prise en considération simultanée d'une possibilité de risque systémique catastrophique, rendant les mêmes stratégies inefficaces ou contreproductives dans leurs dimensions sociales, écologiques et même économiques. Quant aux symboles, s'il est évident que l'économique ne saurait être réduit à la seule accumulation monétaire, force est de reconnaître que l'on peine aujourd'hui à expliquer à l'enfant en devenir que non, l'argent ne dirige pas le monde, tant les preuves empiriques abondent en ce sens...

Dans ce contexte, s'imposait un besoin de connaissances, d'état de l'art comme on dit, pour concevoir et critiquer, imaginer, formaliser des formes d'action collective simultanément nouvelles, efficaces et durables. Mais des savoirs strictement encyclopédiques, non. Plutôt des micro-œuvres symphoniques, jouant leur partition au sein d'un ensemble ou d'une composition plus générale. Tout cet effort, pour mieux repenser aussi nos catégories conceptuelles et méthodologiques ; pour accompagner, au quotidien, les compréhensions des situations problématiques ; pour oser interroger et critiquer les catégories de pensée et les pratiques installées.

Voilà établies les raisons d'être qui ont poussé à créer cette *Encyclopédie de la stratégie*. Voilà aussi affirmé son projet scientifique : faire œuvre de recherche intellectuelle dans et hors les murs conventionnels du champ, en privilégiant les attitudes plurielles et ouvertes, poly-techniques, poly-symboliques, poly-scientifiques... Reste à savoir à quoi peut et doit désormais servir cette « encyclopédie de la stratégie », qui est donc plus – et moins, évidemment – qu'une stricte encyclopédie de la stratégie. Et à quel prix on pourra juger le pari réellement gagné. Mais avant de répondre à cette question, poursuivons les constats.

Si on manque de stratégie en théorie, on en manque aussi en pratique. Le poids des préoccupations strictement financières ou techniques est excessif. Quant au champ de la recherche en stratégie, il est lui toujours davantage dominé par des approches dont la focale reste réduite, du moins si l'on s'en tient aux courants dominants tels qu'ils s'expriment dans les meilleures revues spécialisées. Et voilà comment la réalité de la complexité du monde finit d'un côté écrasée par la carte de représentations inadéquates, tandis que sous la carte, le territoire, précisément, navigue à vue, et ceci de manière radicale et fort préoccupante.

Les initiatives, dites stratégiques, restent encore trop souvent considérées comme l'apanage de hauts dirigeants, généralement présentés comme agissant dans l'intérêt exclusif de propriétaires et gouvernés par la recherche d'avantages symboliques et monétaires. Mais à y regarder de près, on n'en est même pas certains, tant les dirigeants eux-mêmes paraissent bien souvent perdus, incapables de comprendre la complexité des évolutions sociales, technologiques et économiques qu'ils sont censés piloter. Quant aux propriétaires, seuls quelques illuminés pensent encore comparables les placements d'une veuve écossaise retraitée et les options d'un patron de Hedge Fund dont la boîte aux lettres est optimisée aux Bermudes.

Cette représentation d'équipes de direction, invitées à ne se soucier que de soi-disant « actionnaires », a laissé des traces autrement plus durables que la prétendue soutenabilité des stratégies d'optimisation financière. Les nombreux autres acteurs stratégiques, ou parties prenantes, qui peuplent la vie des organisations et des affaires sont en effet devenus quasi invisibles, dans tous les cas coincés dans l'ombre, et toujours considérés de façon excessivement générale et homogène. Du côté des pratiques, on parle utilisation des ressources et développement de compétences, dites centrales ou fondamentales. Mais ce « développement » est avant tout envisagé comme un processus économique. Les autres dimensions de l'action stratégique (juridique, symbolique, etc.), bien que connues et repérées, restent peu étudiées. Les mutations, plus ou moins favorables, qu'elles portent et contiennent sont dès lors de moins en moins saisies, comprises, intégrées.

Pour l'essentiel, les actions étudiées et proposées sont jugées à l'aune du seul projet de l'accroissement de la performance, laquelle est souvent réduite à ses seuls aspects financiers (rentabilité des actifs économiques, niveau de profit, part de marché). Les autres volets de la performance (sociale, environnementale, etc.) sont renvoyés aux marges, voire à l'extérieur du corpus de la stratégie. Sans cesse elles doivent justifier leur légitimité, et ceci de manière quelque peu paradoxale tant un thème comme celui de la RSE est par exemple omniprésent dans les discours des entreprises.

Le type d'organisation analysé est surtout celui des entreprises en concurrence, ayant une finalité lucrative. Dans ce cadre, bien sûr important mais tellement restrictif, l'objectif stratégique se trouve le plus souvent prédéfini, allant de soi – la maximisation de la valeur actionnariale – et nécessitant donc peu de débat de politique générale. Et dans ces conditions, la recherche accorde logiquement une faible attention aux organisations alternatives, non marchandes ou hybrides, renvoyées aux analyses de l'économie sociale et solidaire ou de la sociologie.

Enfin, le contexte traditionnel dominant pris en compte dans l'analyse et la conception stratégiques est celui de la concurrence, génératrice d'incertitudes majeures que la stratégie devrait permettre d'apprivoiser. L'hypothèse implicite est dès lors que le contexte plus général (social, organisationnel, émotionnel, etc.) serait suffisamment stable pour être négligé ou considéré comme donnée exogène, selon la tradition de l'économie standard. Malgré la complexité des situations réelles, l'entreprise reste considérée comme « en marché » plutôt « qu'en société ». À l'évidence, depuis l'avènement de la crise, une telle conception ne saurait être jugée recevable plus longtemps.

C'est ainsi que la recherche sur les stratégies des entreprises et des organisations, tout en approfondissant considérablement certains objets d'étude, a largement laissé à d'autres disciplines des questions ou des problèmes justifiant une approche stratégique, comme la gouvernance ou le développement soutenable. Toute connaissance en stratégie doit pourtant éclairer, décrire, expliquer les pratiques de prise d'initiatives, voulues ou émergentes, qui orientent, transforment et modifient les trajectoires d'organisations constituées. Simultanément, les activités éphémères ou quotidiennes, subies ou contraintes, structurent aussi sur la durée les cadres et les patterns de l'action. Elles restent pourtant mal connues et insuffisamment prises en compte.

Il est donc impératif de remettre en synergie positive les écrits, ouvrages et manuels qui restent trop éloignés des publications de recherche, contribuant par là même à alimenter un écart grandissant et préoccupant entre les deux types de publications. Parce que tous les enseignants-chercheurs en font l'étrange expérience lorsqu'ils passent de l'élaboration de leurs travaux de recherches à la salle de classe. Parce que tous les responsables d'organisation en font aussi l'étrange expérience lorsqu'ils tentent un dialogue avec la recherche académique. Celle-ci, parvenue à une accumulation de connaissances, de plus en plus sophistiquées sur des questions souvent très limitées, laisse dans l'ombre d'autres questions

majeures pour les situations pratiques. Ces situations nécessitent alors souvent d'aller chercher ailleurs, de prendre d'autres appuis, de mobiliser des interrogations, métaphores, modes de raisonnement, schémas issus d'autres horizons ou traditions de connaissance (fondements philosophiques, militaires, esthétiques, etc.) et d'en tenter, dans l'action, l'intégration pragmatique.

Tout un chacun se retrouve finalement dans une situation désarticulée, aussi peu satisfaisante que tenable, entre des démarches de raisonnements répétées inlassablement dans les manuels et des questions sophistiquées, mais souvent réduites voire pointillistes, exposées dans les revues scientifiques de qualité. Dès lors, l'intégration convenable et progressive de l'état de l'art des connaissances de la recherche dans un corpus enseignable est devenue une sorte de Saint Graal, revendiqué mais impossible à atteindre. Cette situation, particulièrement dommageable, altère la raison d'être de la discipline qui se revendiquait à l'origine de la complexité, de l'intégration et de l'art, aussi, de la synthèse.

Cette *Encyclopédie de la stratégie* a l'ambition de réduire toute cette désarticulation. Chaque entrée a ainsi vocation à être autosuffisante, grâce à un effort de synthèse, tout en acceptant la représentation singulière, voire originale, que l'auteur se fait de la connaissance sur la question traitée. *L'Encyclopédie de la stratégie* se veut symphonie, mais elle est aussi un assemblage coloré de solistes, venus d'horizons divers.

En procédant ainsi, les coordinateurs ont souhaité éviter le piège de la séparation excessive entre pratique et théorie, entre théoriciens et praticiens. Ils ont jugé nécessaire de viser la production de connaissances pertinentes, tant pour le stratège engagé dans l'action concrète que pour le stratégiste qui pense, conceptualise, formalise... puisque l'un et l'autre sont engagés dans la conception des questions et des problèmes stratégiques.

Il s'agissait dès lors d'inviter plutôt chacun à travailler sur des situations contingentes, particulières, tout en proposant d'interroger les invariants de l'action collective et politico-stratégique. De formuler aussi des catégories et des concepts suffisamment génériques et heuristiques. En cela *l'Encyclopédie de la stratégie* propose un ensemble structuré de connaissances fondamentales, souvent originales parfois inattendues. Elle est une base de décollage pour des développements ultérieurs. Elle se veut un vecteur de diffusion de la pensée stratégique pour renforcer la capacité de tous à « penser stratégiquement ».

Le pari sera réussi si l'obligation pour le rendement des activités, disons de 15 %, n'est plus vu comme une prescription inévitable indépassable et non contestable. L'objectif sera atteint si le lecteur s'aventure vers d'autres questions, culturelles, esthétiques ou éthiques par exemple, et s'il est persuadé de l'irréductible diversité des situations et des contextes. L'ambition de départ aura été enfin productive si *l'Encyclopédie de la stratégie* pousse à des interrogations quant au devenir, aussi, de nos sociétés démocratiques.

De ce point de vue, pris dans leur ensemble, les entrées proposent des balises, parfois à la périphérie du champ actuel, permettant avec le souci de la critique de réarticuler et de synthétiser sur des questions et des problèmes spécifiés. D'autres entrées, c'est le choix de leurs auteurs, proposent des excursions. Mais de ces voyages aux frontières de nos connaissances, on revient avec des questionnements nouveaux, des manières de problématiser et de conceptualiser différentes. À l'évidence, ces excursions pour ramener dans le champ de la stratégie un certain nombre de problématiques s'avèrent nécessaires puisque celles-ci sont insuffisamment prises en compte ou maîtrisées en l'état alors même qu'elles relèvent bel et bien du domaine politicostratégique au sens large.

C'est donc finalement logiquement que cette encyclopédie entend les organisations dans une acception large : entreprises, associations, organisations publiques sont vues d'abord comme des situations stratégiques de l'action collective, organisée et/ou organisable. En son contenu, *l'Encyclopédie de la stratégie* couvre l'ensemble des questionnements nécessaires pour répondre aux exigences de la dualité fondamentale de la stratégie : son caractère créatif ou imaginaire mais aussi sa vulnérabilité et sa fragilité. Stratèges et stratégistes savent combien sont nombreuses les raisons qui mettent en cause l'action stratégique, sitôt conçue et mise en œuvre.

La conception de cette encyclopédie repose également sur le pluralisme épistémologique. L'activité de conception que met en jeu la stratégie ne se laisse pas enfermer dans des conceptualisations simples,

univoques, détachées des contextes. Elle requiert au contraire une diversité de points de vue, d'approches et de substrats culturels. De ce fait l'éventail des auteurs est d'une ouverture sans pareil dans les publications en stratégie d'entreprises. Professeurs d'universités et de grandes écoles côtoient consultants, dirigeants et managers, syndicalistes, militaires... Si la grande majorité des enseignants-chercheurs invités exercent en stratégie et en management, on trouve aussi des spécialistes de critique littéraire, des philosophes, des historiens des idées... Sincèrement, il est difficile de faire mieux en matière de pluralisme.

À titre principal, cette encyclopédie est transatlantique puisque la plupart des auteurs sont français ou nord-américains, notamment canadiens. Toutefois, pour les entrées dédiées aux principales sources de la pensée stratégique, il a été fait appel à des natifs des régions du monde concernées : Africains, Brésiliens, Chinois, Indiens, Russes viennent ainsi apporter des éclairages culturels incarnés complétant les textes marqués par des cultures occidentales.

On peut donc dire que cette encyclopédie illustre le nécessaire pluralisme de la pensée stratégique qui s'enrichit du dialogue entre chercheurs et praticiens, spécialistes et hommes d'idées, porteurs de cultures régionales diverses.

Quant à l'utilisation de cette *Encyclopédie de la stratégie* deux voies s'offrent au lecteur. Bien sûr l'approche classique et standard reste d'actualité avec une organisation des chapitres selon un ordre alphabétique, comme pour toute encyclopédie. Il s'agit ici de prendre chaque chapitre pour ce qu'il est censé être. Chacun dessine un point de vue précis et synthétique sur les questions centrales du thème traité. Le lecteur peut alors puiser au gré de ses préoccupations ponctuelles, de ses situations problématiques ou de ses besoins d'approfondissements.

Mais de façon peut-être plus ambitieuse, l'élaboration de l'*Encyclopédie de la stratégie* a aussi été menée en vue d'apporter au stratège et au stratégiste la possibilité d'un effort plus conséquent. L'ordre alphabétique des entrées cache un ordre caché, une structuration plus complexe. Chaque entrée de cette encyclopédie est ainsi rattachée principalement à une question générique et fondamentale pour la pensée et l'action stratégiques. Huit grands questionnements ou thèmes ont été formulés et agencés de façon logique. Ils permettent au lecteur de se construire une connaissance aussi singulière que structurée du champ de la stratégie. Naturellement, la complexité et l'interdépendance des questions stratégiques font que certains chapitres dépassent le questionnement principal auquel ils sont rattachés. Mais ces huit thèmes, présentés ci-dessous avec les chapitres qui les composent, et indiqués dans la première page de chaque chapitre, illustrent également le caractère irréductiblement pluridimensionnel de ces problèmes stratégiques, aux frontières poreuses, floues et évolutives.

Les raisons d'être de la stratégie... ou à quoi sert la stratégie ?

Ce thème vise à présenter les fonctions de la stratégie en adoptant une attitude généalogique et, de manière indirecte, les aspects épistémologiques que pose tour à tour le domaine en tant que science, art, réflexion, pratique et conception. Il regroupe les entrées suivantes :

6. **Changements de contexte** – Jean-François Phelizon (Directeur Général Adjoint, Saint-Gobain)
38. **Environnements complexes** – David Autissier & Faouzi Bensebaa (Université Paris-Est Marne-la-Vallée)
49. **Histoire de la pensée en stratégie** – Alain Desreumeaux (Université de Lille 1)
57. **Management des cœurs** – Yves Citton (Université Grenoble 3)
69. **Régimes stratégiques** – Franck Tannery (Université Lumière de Lyon)
80. **Travail stratégique** – Jean-Pierre Bréchet (Université de Nantes)

Les acteurs de la stratégie... ou qui est concerné par la stratégie ?

Ce second thème propose un tour d'horizon des principaux points de vue à partir desquels on parle généralement de stratégie. Celle-ci quitte donc ici son domaine préféré : la direction générale et la grande firme managériale. Non, la stratégie concerne tout un chacun, dès lors que l'acteur se pense et se considère comme unité active, en mesure de (se) finaliser, de (s') organiser et de réguler son action dans un environnement plus ou moins disputé, peuplé d'autres acteurs animés de stratégies propres. Ce thème délivre donc une image ouverte et plurielle de la stratégie. On y trouve les entrées suivantes :

1. **Administrateurs salariés** – Pierre Alanche (ancien Administrateur Salarié Renault)
28. **Dirigeants** – Antoine Tirard (Consultant - ancien DRH grands groupes)
34. **Économie sociale ou solidaire** – Marie Bouchard (UQAM, Montréal Universités)
35. **Encadrement** – Yves Livian (Université Jean-Moulin de Lyon)
37. **Entreprises familiales** – Frédéric Prévot, Isabelle Ducassy & Katia Richomme-Huet (Kedge Business School)
42. **État stratège** – Claude Rochet (Aix Marseille Université)
62. **Organisations hybrides** – Lyvie Guéret-Talon (Skema, Nice) & Jacques Lebraty (Université de Nice)
63. **Organisations pluralistes** – Jean-Louis Denis (ENAP, Montréal), Ann Langley (HEC Montréal) & Linda Rouleau (HEC Montréal)
64. **Organisations publiques** – Luc Bernier, Jacques Bourgault, Bachir Mazouz & Cédric Gracia (ENAP, Montréal)
66. **PME** – Louis Raymond & Josée St-Pierre (Université Trois Rivières – Québec)
78. **TPE** – Michel Marchesnay (Université de Montpellier)
81. **Universités** – Hervé Goy (Université Jean Monnet de Saint Étienne)

Les situations stratégiques... ou dans quel contexte s'exerce la stratégie ?

La connaissance du champ d'action a toujours constitué un principe de base du raisonnement stratégique. La stratégie est affaire de dialectiques conflictuelles entre des projets et des contre-projets d'acteurs divers, lesquels (se) construisent ainsi un milieu disputé. Par commodité sans doute, ce milieu disputé est souvent réduit au champ concurrentiel. Mais de nombreux autres contextes déterminent tout autant la capacité d'action stratégique. C'est la raison pour laquelle la façon dont les acteurs concernés perçoivent et construisent leur situation stratégique façonne très profondément l'identification des problèmes et l'élaboration des réponses. Le lecteur trouvera les entrées suivantes pour traiter de ce thème :

2. **Affects** – Eric Faÿ (emlyon)
5. **Chaînes globales de valeur** – Florence Palpacuer & Nicolas Balas (Université de Montpellier)
13. **Contextes cognitifs** – Philippe Baumard (École Polytechnique, Paris)
14. **Crime et corruption** – César Garzon (ENAP, Montréal) & Philippe Very (EDHEC Nice)
15. **Crises permanentes** – Daniel Parrochia (Université Jean Moulin de Lyon)
33. **Dynamiques sociales** – Jean-Marc Fontan (UQAM, Montréal)
58. **Mondialisation** – Hervé Juvin (Eurogroup Institute, Paris)
71. **Réseaux relationnels** – Soumaya Ben Letaïfa (UQAM, Montréal)

74. **Risques extrêmes** – Yannick Malevergne (Université Jean Monnet de Saint-Étienne, emlyon & ETH Zurich)

Les parties prenantes des stratégies... ou avec quels acteurs ?

Dans la littérature stratégique, on a coutume de distinguer des parties prenantes dominantes (les actionnaires et leurs alliés internes ou externes par exemple) et des parties prenantes subsidiaires, évoquées souvent par politesse ou nécessité mais auxquelles on donne rarement un réel avantage et généralement aucun pouvoir. Parmi ces dernières, certaines sont passives, d'autres sont un peu plus actives. Enfin, il y a les parties prenantes tout simplement ignorées, soit parce qu'elles ne sont pas légitimes, soit parce qu'elles n'ont ni l'organisation, ni la visibilité requises pour être jugées dignes d'intérêt. Trois éléments méritent cependant d'être toujours pris en considération : (1) le volontarisme des parties prenantes subsidiaires et leurs effets sur la stratégie ; (2) les parties prenantes passives qui peuvent cependant constituer des appuis ; (3) les parties prenantes ignorées. Pour toutes ces parties prenantes subsidiaires se posent des questions simples mais importantes : qui sont-elles et quelles influences exercent-elles dans la stratégie des entreprises et des organisations ? Avec ces questions en toile de fond, il semble judicieux de rapprocher les entrées suivantes :

7. **Citoyens** – Pierre Houssais (Directeur de la Prospective et du Dialogue Public, Grand Lyon)
8. **Communautés locales** – Nolywé Delannon (HEC Montréal), Emmanuel Raufflet (HEC Montréal), Luis Portales (Universidad Cristóbal Colón, Mexique), Consuelo Garcia-de-la-Torre (EGADE Business School, ITESM, Mexique)
11. **Conseil d'administration** – Aurélien Eminet (ESDES Lyon)
12. **Conseils en stratégie** – Sylvain Thine (EHESS, Paris)
36. **Enfants et adolescents** – Valérie-Inès de La Ville (Université de Poitiers)
52. **Innovation sociale** – Denis Harrison (UQAM, Montréal)
59. **Multinationales émergentes** – Marion Vieu, Gilles Guieu & Pierre-Xavier Meschi (Aix Marseille Université)
60. **ONG** – Fahim Youssoufzai (Royal Military College of Canada)
61. **Opérateurs de marché** – Marc Lenglet (EBS, Paris) & Laurence Gialdini (ESDES Lyon)
65. **Pauvreté** – Marielle Audrey Payaud & Alain Charles Martinet (Université Jean Moulin de Lyon)
67. **Politique et lobbying** – Rodrigo Bandeira de Mello (Fondation Getulio Vargas, Sao Paulo)
71. **Résistance du client, du consommateur et de l'utilisateur** – Dominique Roux (Université Paris Sud)

Les dimensions de la stratégie... ou sur quoi porte la stratégie ?

La stratégie intervient sur différents domaines et mobilise différentes catégories de ressources. Parmi ces dimensions de l'action, certaines sont fréquemment mises en avant – comme l'économique ou le sociopolitique. D'autres, comme le psychocognitif, ont pris une place plus importante dernièrement. D'autres enfin, dont l'importance est largement reconnue en pratique, ne bénéficient pas de toute l'attention conceptuelle nécessaire par le corpus en stratégie. On conservera par ailleurs en tête que ces différents registres sont en évolution, en raison même de leur autonomie relative. Tel est par exemple le cas de la technologie ou du juridique, avec un recul de la règle au profit de la norme. Celle-ci devient alors objet même de la stratégie. Il s'agit donc, dans les différentes entrées qui participent à ce thème, de dresser les contours de ces évolutions, dont la complexité est d'autant plus importante que les différentes facettes ou conceptions sont pour la plupart simultanément en activité.

- 24. **Dimension économique** – Colette Depeyre (Université Dauphine, Paris) & Hervé Dumez (École Polytechnique, Paris)
- 25. **Dimension psychanalytique** – Maryse Dubouloy (ESSEC, Cergy)
- 26. **Dimension sociopolitique** – Luc Bernier & Luc Farinas (ENAP, Montréal)
- 27. **Dimensions locales** – Mehdi Farashahi & Rick Molz (Concordia University, Montréal)
- 30. **Droit de la concurrence** – Michel Glais (Université de Rennes)
- 41. **Esthétique** – Michel Filippi (philosophe indépendant) & Franck Tannery (Université Lumière de Lyon)
- 43. **Éthique et morale** – Laurent Bibart (ESSEC, Cergy) & Arnaud Pelissier-Tanon (Université Paris 1)
- 50. **Information et communication** – Jean-Philippe Denis (Université Paris-Saclay), Pascal Corbel (Université Paris-Saclay) & Lydie-Marie Lavoisier (Université Versailles Saint-Quentin)
- 55. **Jurisprudence et stratégie** – Jean-Philippe Denis (Université Paris-Saclay)
- 56. **Logistique** – Odile Chanut & Gilles Paché (Aix Marseille Université)
- 79. **Travail et technique** – François Vatin (Université Paris Ouest)

Les changements stratégiques, dynamiques et mouvements... ou quelles formes et quels mouvements pour la stratégie ?

Dans son essence même, la stratégie est une activité de transformation tant de son milieu par une unité active que d'elle-même. En cela la transformation est à la fois stratégie de changement et changement de stratégie pour soi et face aux autres. Dans les actions stratégiques entreprises, ces deux aspects ne sont pas séparés à l'instar de l'imbrication des processus et du contenu, alors que les travaux ont tendance à se focaliser sur un de ces volets. Les entrées proposées au sein de ce thème suivent donc la logique des pratiques réelles en menant une analyse conjointe des divers volets ayant trait aux formes et mouvements de la stratégie. Ces dynamiques concernent évidemment tout type d'organisation (méropole, hôpital, ONG) et pas les seules entreprises.

- 16. **Croissance** – Franck Brulhart & Gilles Guieu (Aix Marseille Université)
- 31. **Dynamiques concurrentielles** – Jean-Charles Mathé (Université de Limoges)
- 32. **Dynamiques interorganisationnelles** – Frédéric Le Roy & Famara Hyacinthe Sanou (Université de Montpellier)
- 40. **Espaces et territoires** – Denis Chabault (Université Paris Sud), Elodie Loubarette (Université Paris Sud), Anne-Laure Saives (UQAM, Montréal) & Bertrand Sergot (Université Paris Sud)
- 44. **Évolutions stratégiques** – Faiza Muhammad (Lahore University) & Mehdi Farashahi (Concordia University, Montréal)
- 45. **Flexibilité et action managériale** – Gilles Lambert (EM Strasbourg) & Thierry Burger-Helmchen (Université de Strasbourg)
- 46. **Gestion en contextes extrêmes** – Tessa Melkonian & Thierry Picq (emlyon)
- 54. **Inspiration et invention** – Martine Vézina & Marie-Claire Malo (HEC Montréal)
- 68. **Réforme des organisations pluralistes** – Pascal Gaudron (Directeur Hôpital de Limoges & HEC Montréal)
- 77. **Temps et action stratégique** – Line Bonneau (HEC Montréal)

Les dispositifs du management stratégique... ou quels dispositifs utiliser pour développer/donner forme à la stratégie ?

La structuration et le développement des stratégies reposent très largement sur l'utilisation et la mise en œuvre de dispositifs de gestion. Ce thème vise donc à exposer les dispositifs qui interviennent directement sur les processus de décision et donnent ainsi forme à l'action collective. Certains dispositifs sont classiques car leur utilisation est de longue date ancrée dans les organisations. D'autres sont plus récents et contribuent à l'émergence de nouvelles conditions d'action. Leur analyse et leur conception nécessitent un traitement longitudinal et historique en raison de leur sédimentation dans les organisations comme dans le corpus. Ces entrées sont les suivantes :

3. **Allocation des ressources** – Joseph L. Bower (Harvard University) & Clark G. Gilbert (CEO of Deseret News and Deseret Digital Media)
4. **Business models** – Benoît Demil, Xavier Lecocq & Vanessa Warnier (Université de Lille)
9. **Comptabilité, contrôle et audit** – Réal Labelle (HEC Montréal) & Paul André (ESSEC, Cergy)
10. **Connaissance et innovation** – Patrick Cohendet (HEC Montréal), Chahira Mehouchi (ISG, Paris) & Laurent Simon (HEC Montréal)
29. **Discours stratégiques** – Valérie Chanal (Université de Grenoble)
47. **Gouvernance** – Gilles Paquet (Université d'Ottawa)
48. **Gouvernance des groupes** – Alain Charles Martinet & Marielle Audrey Payaud (Université Jean Moulin de Lyon)
51. **Innovation ouverte** – Nicolas Jullien (Telecom Bretagne) & Julien Pénin (Université de Strasbourg)
53. **Innovation stratégique** – Frédéric Fréry (ESCP Europe, Paris)
70. **Rémunération** – Sylvie Saint-Onge (HEC Montréal) & Michel Magnan (Université Concordia, Montréal)
73. **Ressources humaines** – Bernard Gazier (Université Paris 1)
75. **RSE** – Alain Charles Martinet & Marielle Audrey Payaud (Université Jean Moulin de Lyon)
76. **Structure et changement stratégique** – Taïeb Hafsi et Christiane Demers (HEC Montréal)

Sources et inspirations pour la stratégie... ou quelles inspirations pour la stratégie ?

C'est bien connu, la stratégie prend une partie de ses sources dans la philosophie politique, morale et économique, puisqu'elle influence la conception de l'action collective, de l'organisation, de la gouvernance, de l'environnement et même l'agencement des ressources. Évidemment l'inspiratrice dominante est d'origine américaine, comme dans tous les domaines du management. Cependant la situation mondiale actuelle est traversée en permanence par différentes sources d'inspiration en évolution et divergentes, qui portent des changements géopolitiques et géo-économiques majeurs. Les entrées de ce thème visent donc à présenter une connaissance fine des lignes de force de la stratégie selon les grandes civilisations. Il en résulte une meilleure possibilité d'appréhender en quoi et comment ces « racines » peuvent influencer les conceptions de la stratégie et des pratiques, et donc inspirer des stratégies futures à l'ère de la mondialisation et des échanges entre civilisations.

17. **Culture stratégique africaine** – Alidou Ouedraogo (Université de Moncton, Canada) & Jacob Atangana-Abé (Université Saint Boniface, Canada)
18. **Culture stratégique américaine** – Vincent Desportes (Général – Professeur associé Sciences Po Paris)

19. **Culture stratégique arabe** – Lachemi Siagh (PDG Strategica Conseil et Institut algérien des Hautes Études Financières)

20. **Culture stratégique chinoise** – Li Yan (Singapore Management University), Taïeb Hafsi (HEC Montréal) & Zhilong Tian (HUST Huazhong University of Science and Technology)

21. **Culture stratégique grecque** – Sophie Collin Bouffier – (Aix-Marseille Université)

22. **Culture stratégique indienne** – Sujit Sur (Carlton University, Ottawa)

23. **Culture stratégique russe** – Natalya Totskaya (Université Laurentienne, Canada)

39. **Épistémologie de la stratégie** – Alain Charles Martinet (Université Jean Moulin de Lyon)

Enfin, on ne saurait achever une introduction à l'encyclopédie sans présenter ses « cibles ». Cette encyclopédie intéressera d'abord quiconque souhaite mener une réflexion stratégique approfondie sur une situation complexe, pour lui-même ou pour une organisation dont il pourrait avoir la responsabilité ou au sein de laquelle il agit. Plus singulièrement, elle s'adresse prioritairement :

- aux étudiants de master (recherche et spécialisés) ainsi qu'aux étudiants en doctorat, en quête d'une synthèse sur les principales questions concernées par leur projet de connaissance, d'étude ou de recherche ;
- dans le domaine la stratégie ;
- aux cadres en formation continue, insatisfaits de la seule consultation des manuels, et qui veulent aller au-delà pour approfondir leur questionnement et leurs interrogations et complexifier ainsi leurs schémas mentaux ;
- aux enseignants, pour préparer et faire évoluer leurs cours, dans leur globalité ou sur des sujets précis ;
- aux responsables d'entreprises et managers en situation de prise de décision stratégique qui souhaitent disposer aisément d'un ensemble plus complet de bases conceptuelles, afin de mieux assurer leurs raisonnements, perceptions et décisions ;
- aux consultants soucieux de réflexivité et qui s'interrogent sur les démarches et modèles par lesquels ils pratiquent leurs activités de conseil ;
- enfin, à l'ensemble de la communauté des prescripteurs d'opinion (journalistes, médias analystes, observateurs...) en quête de grilles de lecture rénovées pour appréhender les problèmes du monde d'aujourd'hui, et des mondes qui s'annoncent déjà, demain.