



**HAL**  
open science

# Management Stratégique "responsable" des organisations et des territoires

Alexandre Asselineau

► **To cite this version:**

Alexandre Asselineau. Management Stratégique "responsable" des organisations et des territoires. Gestion et management. Université Lyon 3, 2024. tel-04642978

**HAL Id: tel-04642978**

**<https://univ-lyon3.hal.science/tel-04642978v1>**

Submitted on 26 Aug 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

# **Management stratégique « responsable » des organisations et des territoires**

## **Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de gestion**

Mémoire rédigé et soutenu publiquement le 7 juin 2024 par

**Alexandre ASSELINEAU**

**Jury :**

- M. Didier CHABAUD**, Professeur des Universités, IAE Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- M. Benoît DEMIL**, Professeur des Universités, IAE Université de Lille
- Mme Véronique FAVRE-BONTE**, Professeure des Universités, IAE Université Savoie-Mont-Blanc
- Mme Caroline HUSSLER**, Professeure des Universités, IAE Université Lyon 3 Jean-Moulin
- M. Henri SAVALL**, Professeur Émérite des Universités, IAE Université Lyon 3 Jean-Moulin

**Garante :**

- Mme Véronique ZARDET**, Professeure des Universités, IAE Université Lyon 3 Jean-Moulin



## REMERCIEMENTS

---

La rédaction d'un mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches constitue une démarche d'introspection très personnelle. Mais je n'aurais jamais abouti sans celles et ceux qui, par leur confiance, leur contribution, leur aide, leur soutien, ont permis à ce projet de voir le jour.

Je remercie très chaleureusement chacun de mes co-auteurs. Leurs compétences, leur bienveillance, leur amitié m'ont été extrêmement précieux, particulièrement lorsque mes responsabilités administrative et managériale me rendaient bien peu disponible pour des activités de recherche. Tous ont joué un rôle important, à leur façon. Parmi eux, Anne Albert-Cromarias mérite une mention particulière : ce travail doit beaucoup à notre collaboration.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à Véronique Zardet, qui a accepté de superviser ce travail d'HDR, et qui m'a accueilli avec Henri Savall au sein de l'équipe de recherche de l'ISEOR. Je mesure pleinement la chance que j'ai eue, en bénéficiant d'un accompagnement hors-pair et en ayant ainsi l'opportunité de me mêler aux riches et inspirants échanges entre participants, lors des Séminaires mensuels et des Colloques organisés par l'équipe.

J'adresse mes plus vifs remerciements aux membres de ce Jury d'HDR, les Professeurs Didier Chabaud, Benoît Demil, Véronique Favre-Bonté, Caroline Hussler et Henri Savall, pour leur confiance, et pour avoir accepté de consacrer une part de leur temps précieux à l'évaluation de mon travail. Je suis ravi de l'opportunité qui m'est ainsi offerte de partager avec eux mes réflexions, et de recueillir leurs recommandations : elles me permettront de continuer à progresser.

J'exprime ma gratitude envers l'ESC Clermont Business School et Burgundy School of Business, les deux institutions qui m'ont tour à tour donné ma chance dans le monde si passionnant de l'enseignement supérieur. Et à travers elles, mes remerciements vont à celles et ceux, directeurs, collègues, confrères et étudiants, qui m'ont apporté tellement durant ces -déjà ! - vingt années.

Je dédie enfin ce mémoire à mes proches, pour leur présence quotidienne et leur soutien indéfectible.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1. L'entreprise soci(ét)alement responsable</b>	<b>10</b>
<b>1. Reconnecter l'entreprise et la société</b>	<b>10</b>
1.1. Constat préliminaire : l'inadéquation du paradigme néoclassique	10
1.1.1. Brève évocation de notre thèse de Doctorat	10
1.1.2. La firme, dédiée à la seule performance économique ?	13
1.2. Imbrication entreprise-société : défis et justification	15
1.2.1. Dépasser la focalisation sur la valeur actionnariale	15
1.2.2. Reconnaître le rôle sociétal des entreprises	17
1.2.3. Intégrer les interdépendances	18
<b>2. Recréer le lien entreprise-territoire</b>	<b>20</b>
2.1. Le territoire en Sciences de gestion	20
2.1.1. Le territoire : impensé, ou variable d'ajustement	20
2.1.2. Penser les contours du territoire : un défi pour les Sciences de gestion	23
2.2. Reterritorialiser la stratégie des entreprises	26
2.2.1. L'importance d'une stratégie d'ancrage territorial	26
2.2.2. Territoires « vides » et capacités endogènes de développement	29
<b>3. Responsabilité Soci(ét)ale et performance des entreprises</b>	<b>33</b>
3.1. Développement durable et RSE : émergence et définitions	33
3.1.1. Origines	33
3.1.2. RSE : quelle définition ?	34
3.1.3. Responsabilité sociale ou sociétale ?	36
3.2. La RSE comme opportunité stratégique	38
3.2.1. Concilier les dimensions économique-sociale-environnementale	38
3.2.2. L'engagement dans la transition comme source de performance	39

<b>CHAPITRE 2. Qu'est-ce que le management stratégique « responsable » ?</b>	<b>43</b>
<b>1. Le management stratégique comme discipline de recherche</b>	<b>43</b>
1.1. Les fondements du management stratégique	43
1.1.1. De la stratégie militaire antique à la <i>Strategic Management Society</i>	43
1.1.2. Grandeur et décadence du management stratégique	45
1.2. Définition et spécificités	47
1.2.1. Une définition satisfaisante ?	47
1.2.2. Une discipline à vocation systémique	48
<b>2. Quelle conception d'un management stratégique « responsable » ?</b>	<b>50</b>
2.1. Intégrer les principes de RSE au management stratégique	50
2.1.1. Accompagner les transformations sociales et environnementales	50
2.1.2. Une « responsabilité » de la formulation à l'implémentation	51
2.2. Caractéristiques principales	54
<b>3. Management stratégique « responsable » des territoires</b>	<b>63</b>
3.1. Management stratégique et ancrage territorial	63
3.1.1. Utilité du management stratégique pour les territoires	63
3.1.2. Quelle mise en œuvre ?	66
3.2. Vices et vertus de la coopétition de territoire	69
3.2.1. Coopétition et « terroir »	69
3.2.2. Fondements de la coopétition « de territoire »	71
3.2.3. Causes et effets de la coopétition « de territoire »	73
<b>CHAPITRE 3. Une recherche responsable, soci(ét)alement impactante</b>	<b>79</b>
<b>1. Rigueur et utilité dans la recherche en Sciences de gestion</b>	<b>79</b>
1.1. Le constat d'une dissociation entre théorie et pratique	79
1.1.1. Un débat de nature institutionnelle	79
1.1.2. Un rééquilibrage en cours ?	83
1.2. Le débat « rigueur-utilité » sous l'angle académique	85

<b>2. Une recherche en management stratégique « responsable » rigoureuse <i>et</i> utile</b>	<b>89</b>
2.1. Positionnement épistémologique : une recherche à impact soci(ét)al	89
2.1.1. Une relation proxémique avec les acteurs de terrain	89
2.1.2. Les trois piliers « enseignement-recherche-pratique »	91
2.2. Deux expérimentations d'une recherche « engagée »	94
2.2.1. L'exemple des Chaires de recherche	94
2.2.2. L'exemple d'une recherche-action/intervention	98
2.3. Mise en perspectives	101
<b>CONCLUSION</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>108</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>129</b>

## INTRODUCTION

---

C'est avec beaucoup de sérieux et d'humilité que nous présentons ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR). De sérieux d'abord, parce que, après un parcours de plus d'une vingtaine d'années professionnelles dans l'enseignement supérieur et la recherche en gestion, la rédaction du présent document constitue une opportunité unique, mais exigeante, de prendre de la hauteur et du recul, de mettre en cohérence les éléments de notre parcours, de nous soumettre à une évaluation critique de nos travaux et de leurs inévitables manques et limites, afin de structurer un projet de recherche construit et ambitieux pour les années à venir. D'humilité ensuite, parce que l'HDR confère aussi et surtout une capacité d'encadrer des doctorants et des jeunes chercheurs, impliquant une forte responsabilité, tant à l'égard de l'impact potentiel de cet accompagnement sur la formation et la carrière de ces derniers qu'à l'égard de la culture de rigueur et d'excellence académique portée par l'institution universitaire.

Notre parcours de chercheur n'a pas été totalement rectiligne, comme le montre la synthèse que nous proposons en annexes de ce document. Sur le plan académique d'abord, nous avons effectué un basculement disciplinaire significatif à l'issue de notre thèse de Doctorat en Sciences économiques, qui portait sur les théories de la « raison d'être » des intermédiaires financiers, un thème éloigné des sujets qui nous ont mobilisé depuis. Néanmoins, dès l'obtention de notre Doctorat en 2006, nous avons réorienté l'intégralité de nos recherches vers les Sciences de gestion, tout particulièrement en management stratégique. Sur le plan institutionnel, nous avons occupé pendant près de vingt ans et jusqu'à très récemment (de 2004 à fin 2022) des responsabilités managériales et administratives très engageantes, qui ne nous ont pas toujours permis – c'est un euphémisme- de consacrer à nos réflexions académiques autant de temps et d'énergie que nous aurions souhaité, impactant sans nul doute significativement la progression de notre production personnelle de publications de recherche.

Nous espérons toutefois parvenir ici à mettre en évidence les atouts de notre parcours pour l'accompagnement futur de jeunes chercheurs. Nous soulignons d'abord que notre basculement en Sciences de gestion n'est pas un choix « d'opportunité » ou de circonstance, mais bien le fruit d'une démarche réfléchie, bien antérieure à 2006, initialement bâtie sur nos expériences d'enseignant et de praticien en gestion, auxquelles une activité de recherche s'est très

naturellement adossée. A ce titre, nous insistons dans ce mémoire sur l'importance et le sens que nous accordons à la quête d'une *articulation des trois piliers « recherche-enseignement- pratiques professionnelles »*, qui nous semble particulièrement cohérente avec notre mission d'enseignant-chercheur en Sciences de gestion, et potentiellement féconde. Soulignons que si les fonctions managériales que nous avons occupées ne nous laissaient guère d'opportunités pour nos propres recherches, elles n'en étaient pas moins fortement centrées sur des missions quotidiennes de soutien et d'accompagnement d'enseignants-chercheurs pour leurs propres activités. Ainsi, loin de nous éloigner de l'enseignement et de la recherche, ces fonctions nous ont permis de confronter et d'affiner nos convictions professionnelles, et d'acquérir et de développer des compétences qui seront bénéfiques aux doctorants que nous serons amené à encadrer.

Nous n'avons pas conçu notre mémoire comme un travail de recension et de synthèse de nos travaux de recherche. Si ceux-ci constituent à l'évidence l'élément principal de structuration du document, nous privilégions une mise en perspective plus globale de ce qui caractérise notre approche d'enseignant-chercheur, de ce qu'est l'état actuel de nos réflexions, de ce qui donne sens à cette profession qui nous passionne. Notre thèse de Doctorat mise à part – et encore, puisque des ponts nous semblent pouvoir être établis- l'intégralité de notre carrière peut être rattachée à l'enseignement, la recherche, le conseil et la pratique d'un *management stratégique « responsable » des organisations et des territoires*, que nous tentons de comprendre, de définir, d'analyser, à des fins de création et de transmission de connaissances, et de transformation des organisations. C'est donc sur ce thème et autour de ces éléments, avec une volonté de mise en cohérence globale, que nous proposons de structurer notre mémoire d'HDR.

Il est composé de trois chapitres successifs. Un premier chapitre nous permet de faire le lien entre notre travail de doctorat et nos recherches postérieures, puis de présenter le cadre préliminaire de notre réflexion sur ce que nous nommons « l'entreprise soci(ét)alement responsable ». Nous étudions notamment l'idée d'une approche élargie de l'entreprise à ses parties prenantes, auxquelles nous intégrons les liens entreprise-territoire, auxquels nous avons consacré plusieurs travaux. Le deuxième chapitre est d'abord construit comme un plaidoyer en faveur du management stratégique, qu'il s'agisse de recherche, d'enseignement ou de pratique dans les organisations. Si cette discipline est bien installée dans les Sciences de gestion et les institutions d'enseignement supérieur en management, certains évoquent les menaces qui planent sur elle et son risque de

disparition<sup>1</sup> : nous exposons les arguments et conditions qui nous permettent de penser que le management stratégique fournit précisément un cadre de réflexion indispensable pour faire face aux enjeux actuels des organisations et de la société tout entière, avant de proposer notre définition et les principales caractéristiques d'un management stratégique « responsable ». Le troisième chapitre met en perspective ce que peut être une recherche en management stratégique « responsable », à la fois rigoureuse sur le plan scientifique et utile pour ses principales parties prenantes (institutions d'enseignement et de recherche, étudiants, praticiens, territoire, société). Nous tentons ainsi de dresser le cadre et les perspectives dans lesquels nous pensons nous engager, à la fois pour nos futures recherches et celles des jeunes chercheurs que nous pourrions accompagner.

---

<sup>1</sup> Voir le dossier spécial du *Libellio d'Aegis* rédigé à l'été 2017 (vol. 13, (2)) par quelques-uns des chercheurs français les plus en vue de la discipline, à l'intitulé évocateur : « *la stratégie a-t-elle encore un avenir* » ? Drnevich *et al.* (2019) consacrent également un article sur la question : « *La recherche en management stratégique s'est-elle perdue en chemin ?* » (notre traduction, p.1)

# CHAPITRE 1

## L'ENTREPRISE SOCI(ET)ALEMENT RESPONSABLE

---

Ce premier chapitre a pour vocation de formuler les *principes fondamentaux* de notre travail de recherche, bâtis sur l'hypothèse d'une puissante interrelation des entreprises avec leurs parties prenantes et leur territoire, et de l'indispensable intégration des dimensions sociales et environnementales. Nous étudions dans un premier paragraphe les conditions qui permettent d'envisager une reconnexion des entreprises au reste de la société, en revenant brièvement sur une critique des théories de la firme que nous avons formulée lors de notre thèse de Doctorat. Nous nous attachons à montrer à la fois les raisons fondamentales de notre rattachement aux Sciences de gestion et notre conception d'une entreprise ancrée dans un rôle social et sociétal, qui prend pleinement en compte ses parties prenantes. Un deuxième paragraphe traite des liens entre l'entreprise et le territoire, qui ont fortement marqué nos travaux de recherche depuis plus d'une décennie. Dans un troisième paragraphe, nous relierons ces éléments aux approches de la responsabilité Soci(ét)ale de l'Entreprise, dont nous précisons les termes et les enjeux.

### 1. RECONNECTER L'ENTREPRISE ET LA SOCIETE

#### 1.1. Constat préliminaire : l'inadéquation du paradigme néoclassique

##### 1.1.1. Brève évocation de notre thèse de Doctorat

Le 11 avril 2006, nous soutenions notre thèse de Doctorat en Sciences économiques sur le thème des théories des « raisons d'être » des intermédiaires financiers, avec la question de recherche suivante : « *Quelles peuvent être les raisons fondamentales qui justifient la persistance de la présence des banques et des intermédiaires financiers dans les systèmes financiers de ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, alors que ceux-ci disposent dorénavant de réponses satisfaisantes à l'ensemble des besoins de financement exprimés par les agents économiques ?* » (Asselineau, 2006a, p. 16).

De prime abord, la question peut paraître surprenante, au regard de la présence massive des intermédiaires financiers dans toutes les économies développées. Nous ne revenons ici que

brièvement sur les contenus développés dans cette thèse : en effet, nous n'avons jamais poursuivi nos réflexions d'alors, et avons choisi de focaliser nos recherches en Sciences de gestion. De fait, nous avons entamé une « mue » bien avant notre soutenance, le management stratégique s'avérant très tôt, à nos yeux, un champ de recherche et de pratique intellectuellement très stimulant et très cohérent avec nos intentions professionnelles : il faut souligner que nous étions déjà fortement engagé, au moment de la rédaction de notre thèse de Doctorat, dans des activités de conseil et d'enseignement dans le champ de la stratégie d'entreprise, et auprès d'écoles de management<sup>2</sup>. Ainsi, la totalité de notre production de recherche postdoctorale relève des Sciences de gestion, justifiant notre démarche d'Habilitation à Diriger des Recherches dans cette discipline.

Pour autant, il est intéressant de noter l'existence de liens entre ce travail doctoral et nos recherches postérieures. D'abord, nous constatons, sans savoir l'expliquer, notre attachement aux questions relatives à la « raison d'être » des organisations, le « pourquoi ? ». Cette notion figurait au cœur (dans le titre) de notre travail doctoral. Elle a émergé également significativement dans nos réflexions postérieures, sous un prisme managérial très différent. Elle est évoquée à différentes reprises tout au long de ce mémoire, en cohérence l'objet-même d'une réflexion en management stratégique : permettre l'articulation du « pourquoi ? » et du « comment ? » dans une organisation.

Ensuite, un autre « fil rouge » réside dans notre regard critique porté sur les approches théoriques néoclassiques « standard », qui définissent les firmes comme des « boîtes noires » déterminées de façon exogène par leur environnement. Développées soit sur le modèle de l'équilibre général walrasien, qui n'offre aucune possibilité d'existence durable des firmes (telles que des banques, dans notre thèse), soit à partir de la dichotomie « marchés-institutions » initialement proposée par Coase (1937) qui conditionne l'existence des firmes à des imperfections de marché (coûts de transaction, asymétries d'information, etc.), les tentatives d'explication de l'existence des intermédiaires financiers mènent toutes à une impasse théorique. Ceci avait conduit certains auteurs, dans les années 1990, à prophétiser (un peu hâtivement...) la disparition pure et simple des banques<sup>3</sup>... Dans notre thèse, nous aboutissons à un constat d'incapacité de la théorie économique à expliquer l'importance et le rôle des intermédiaires financiers dans les économies

---

<sup>2</sup> Par exemple, nous avons suivi la formation à la méthode et aux outils du management socio-économique délivrée par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) lors de la session 2005, peu après notre arrivée au sein de l'ESC Clermont en qualité de Professeur associé et responsable du Département « Stratégie & Gouvernance ».

<sup>3</sup> Voir par exemple Bryan, L. (1989), *La banque éclatée*, trad. Française, Paris Interéditions.

contemporaines, même dans les modélisations les plus récentes, alors que les faits montrent que ceux-ci sont omniprésents et fondamentalement indispensables au fonctionnement des marchés. Ce constat, qui peut être élargi à d'autres firmes et activités, nous a conduit à la même conclusion que d'autres auteurs avant nous : « *Le modèle néoclassique de l'entreprise, consacré par les manuels d'économie, est une machine bien huilée, dans un monde sans secrets, sans frictions ni incertitudes, et sans dimension temporelle. Qu'une telle théorie, si manifestement éloignée des conditions les plus élémentaires des entreprises réelles, continue d'être enseignée dans la plupart des écoles de commerce sous le nom de "théorie de l'entreprise" est une victoire vraiment étonnante de la doctrine sur la réalité* » (Rumelt, Schendel et Teece, 1991, p.13)<sup>4</sup>.

Selon nous, l'ouverture de la « boîte noire », l'analyse des interdépendances entre entités économiques et la prise en considération d'un ensemble de raisons endogènes qui poussent des individus à s'associer au sein d'une organisation (telle qu'un intermédiaire financier, dans notre thèse) permettent de sortir de cette impasse théorique. Ce constat, qui implique un changement de paradigme, permet d'établir un pont avec nos réflexions postdoctorales. Comme nous aurons l'occasion de le mentionner *infra*, il nous faut intégrer, tant que faire se peut, la complexité des individus et des organisations et leurs interactions, si nous voulons mieux comprendre les mécanismes de réflexion et de comportement. Et il nous faut réfuter l'hypothèse d'un « déterminisme » exogène, notoirement véhiculé par le modèle néoclassique (lui-même inspiré par la conception d'un monde clos ordonné par des lois précises, issu de la science physique), pour admettre qu'un individu ou une organisation dispose de la capacité de prendre des ensembles de décisions qui ont leur propre rationalité, et d'agir au moins partiellement sur le cours des événements (Asselineau et Grolleau, 2021) : sans ces caractéristiques, l'idée-même de faire de la stratégie ou d'entreprendre perd toute raison d'être, et le sentiment de liberté humaine devient illusoire<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Dans la même veine, nous citons Herbert Simon dans notre thèse de Doctorat : « *je ne connais aucune science (autre que l'économie) qui ait la prétention de parler des phénomènes du monde réel, et se livre à des exposés en aussi flagrante contradiction avec les faits* » Asselineau, 2006a, p. 69).

<sup>5</sup> L'homme est-il un agent libre ? « *C'est la question fondamentale de la morale, c'est un problème vital pour la religion, et c'est un thème d'une recherche active dans les sciences. Si les atomes de nos corps obéissent à des lois physiques aussi immuables que les mouvements des planètes, pourquoi entreprendre ? quel sens y a-t-il à faire plus ou moins d'efforts si nos actions sont déjà prédéterminées par des lois mécaniques* » Popper (2018 [1979], p.333).

Mais si nous pouvons ainsi tisser quelques liens entre notre travail doctoral et nos publications postérieures, il nous faut surtout mentionner qu'il nous a fallu opérer un *basculement épistémologique et méthodologique* de grande ampleur. Nous avons souhaité, très clairement et sans ambiguïté, engager notre parcours intellectuel au sein des Sciences de gestion dès l'obtention du doctorat. Un premier chapitre portant sur le lien entre intelligence économique et stratégie d'entreprise, au sein d'un ouvrage consacré au management de projet, rédigé immédiatement après notre soutenance de thèse (Asselineau, 2006b), puis notre premier article publié dans une revue académique (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009) préfigurent les thèmes de réflexion qui sont restés les nôtres depuis lors : la réflexion stratégique, à la fois dans sa formulation et dans ce qui relève de la cohérence entre l'intentionnalité et la mise en œuvre effective et concrète ; les enjeux de développement durable et leurs implications pour le management des organisations, en lien avec la dimension territoriale, rapidement associée à ces premiers questionnements (Asselineau et Cromarias, 2010). Plus récemment, nous avons intégré des réflexions relatives à l'épistémologie des Sciences de gestion, initialement liées à nos préoccupations de Direction d'un laboratoire de recherche, puis significativement inspirées par les échanges permis par notre participation aux Séminaires mensuels de recherche de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), depuis 2018.

### 1.1.2. La firme, dédiée à la seule performance économique ?

Pour autant, notre basculement sur ces nouvelles thématiques, notre rattachement aux Sciences de gestion et notre volonté de nous intéresser à une compréhension fine des organisations ne nous extraient pas d'emblée du paradigme de l'économie néoclassique et d'une conception simplificatrice de la firme<sup>6</sup>. C'est dans cette filiation théorique que s'inscrit le célèbre article publié par Milton Friedman dans le *New York Times Magazine* du 13 septembre 1970. Cet article reste encore à ce jour une des contributions les plus citées dans la littérature de gestion, lorsqu'il s'agit d'avancer l'idée que l'entreprise doit être mue par la seule quête du profit, que toute exigence sociale ou sociétale constitue potentiellement un coût supplémentaire, donc une contrainte allant à

---

<sup>6</sup> Il faut rappeler que le management stratégique a subi de fortes influences de l'économie industrielle, notamment à partir des années 1980, comme le rappellent Rumelt, Schendel et Teece (1991). Nous y faisons référence à plusieurs reprises dans ce mémoire.

l'encontre de l'objectif ultime de maximisation du profit (Porter et Kramer, 2011, p. 64 ; Stiglitz, 2019).

Friedman (1970) évoque en effet avec sévérité l'idée que l'entreprise puisse avoir une finalité sociale : « *Les hommes d'affaires qui parlent ainsi sont les marionnettes involontaires des forces intellectuelles qui ont miné la base d'une société libre ces dernières décennies* »<sup>7</sup>. Si le dirigeant d'une entreprise a une responsabilité, c'est celle de conduire les affaires en accord avec ses propriétaires et selon leurs désirs, « *qui seront généralement de faire le plus d'argent possible en se conformant aux règles de base de la société (légalles et éthiques)* » (*id.*). Pour conforter son approche, l'auteur s'appuie notamment sur les apports de la théorie de l'agence. Selon lui, les dirigeants utilisent principalement la question de la responsabilité sociale comme moyen de faire avancer leurs propres agendas politiques ou personnels au détriment des actionnaires, un comportement qui se révèle sous-optimal pour l'entreprise (Mc Williams et Siegel, 2001).

Si la conception de Friedman est souvent décriée, elle ne doit pas être caricaturée : nous rejoignons Mottis (2017) qui évoque l'ancrage théorique et la cohérence interne de cette conception du rôle des entreprises et des dirigeants. Le défi qui se présente à tout contradicteur souhaitant proposer une conception différente est de pouvoir s'appuyer sur une approche théorique suffisamment robuste pour établir un contrepoint à cette vision traditionnelle de l'entreprise, qui reste vivace.

Au contraire de M. Friedman, nous considérons que le terme de « responsabilité » renvoie au postulat selon lequel le rôle de l'entreprise ne s'arrête précisément pas à la seule performance économique. Selon nous, une telle focalisation, héritée d'une description restrictive et simplifiée de la firme, ne peut se révéler satisfaisante dans un monde globalisé d'interrelations complexes, au sein duquel les entreprises, notamment les plus imposantes d'entre elles, impactent massivement (positivement et/ou négativement) les décisions politiques, les structures sociales et l'état de la Planète. La réflexion sur la « raison d'être » des entreprises ne peut selon nous négliger la complexité des organisations et des individus, ni les fortes interdépendances des uns et des autres. Par exemple, nous adhérons à l'idée qu'envisager l'entreprise comme un « nœud de contrats » doté de la seule finalité du profit constitue une vision particulièrement « asséchante » de la réalité : elle passe à côté de dimensions humaines telles que la confiance, l'adhésion, la

---

<sup>7</sup> Comme le rappelle Carroll (1979), Friedman évoquait déjà le caractère fondamentalement subversif de la doctrine de la responsabilité sociale dans son ouvrage de 1962, *Capitalism and Freedom*.

coopération, le dévouement (Notat et Sénard, 2018, p. 28), peut-être moins quantifiables mais néanmoins essentielles. Ce qu'exprime justement Yunus (2017, p. 11) : « *Dans le monde réel, personne ne se comporte avec l'égoïsme absolu qui est supposé être celui de l'homme capitaliste. La personne réelle est un composé de nombreuses qualités. Elle se réjouit et apprécie les relations avec les autres êtres humains. Les personnes réelles sont quelquefois individualistes, mais aussi souvent qu'elles sont attentives, désintéressées, confiantes. Elles ne travaillent pas seulement à faire de l'argent pour elles-mêmes mais aussi à en faire bénéficier les autres ; et aussi à aider à apporter plus de joie, de beauté, et d'amour dans le monde* ».

L'idée que le profit constitue la seule finalité de l'entreprise est contestable, socialement très contestée, et les conséquences sont potentiellement majeures. C'est ce qu'écrivait il y a quelques décennies un des « papes » du management, Peter Drucker : « *En fait, le concept est pire que non pertinent : il est nuisible. Il constitue une cause majeure de l'incompréhension de la nature du profit dans notre société et d'hostilité profondément installée envers le profit, qui sont parmi les maladies les plus dangereuses d'une société industrielle (...). La rentabilité n'est pas l'objectif, mais un facteur limitant de l'entreprise et de l'activité commerciale. Le profit n'est pas l'explication, la cause ou la justification du comportement et des décisions des entreprises, mais le test de leur validité* » (notre traduction, cité par Notat et Sénard, 2018, p. 46).

## **1.2. Imbrication entreprise-société : défis et justification**

### **1.2.1. Dépasser la focalisation sur la valeur actionnariale**

*De facto*, cette conception monolithique semble peu à peu se fissurer, au moins dans les déclaratifs. En août 2019, près de 200 PDG des plus grandes entreprises américaines membres du *Business Roundtable* ont signé une charte commune, déclarant que la finalité d'une entreprise est de délivrer une valeur de long terme à l'ensemble des parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des employés, des fournisseurs, des communautés dans lesquelles elles opèrent, et des actionnaires<sup>8</sup>. Si le contenu de la déclaration n'est pas révolutionnaire, il constitue néanmoins un symbole significatif d'une prise de conscience des dirigeants de certaines des plus grandes entreprises de la

---

<sup>8</sup> <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-StatementonthePurposeofaCorporationJuly2021.pdf>

planète – au moins dans le discours – des limites d’un modèle de gouvernance axé sur la seule valeur actionnariale, qui a façonné le développement de ces entreprises ces dernières décennies.

Il est devenu au fil des ans de plus en plus évident, même aux yeux des plus ardents défenseurs du capitalisme financier, que la primauté conférée aux actionnaires ne permet pas d’offrir une réponse satisfaisante à la complexité des défis posés par le développement économique et ses incidences, et qu’elle engage des questions sérieuses. De même, l’idée que les entreprises seraient des organisations isolées et indépendantes du reste de la société n’est plus tenable. En refusant d’assumer leurs responsabilités sociales et sociétales, les entreprises contribuent à façonner une vision caricaturale du capitalisme, générant du ressentiment, voire du rejet, dans la société (Fukuyama, 2022).

*« Il est temps d’admettre que le capitalisme des actionnaires ne maximise pas la prospérité sociétale »* : il cause *« des externalités environnementales importantes, l’incitation à la consommation de produits dangereux pour la santé (boissons sucrées, tabac, etc.), l’imprévoyance ou le sous-investissement concernant les employés ou les localités d’implantation »* (Stiglitz, 2019). Les contributions de Hart et Milstein (2003) ou de Porter et Kramer (2006, 2011), souvent citées, défendent la même ligne, rejoignant l’approche par les parties prenantes proposée par Ed. Freeman dès 1984, qui propose une *« rupture brutale avec la conception habituelle de l’entreprise en tant que moyen de maximiser les rendements pour les détenteurs de capitaux »* (Freeman et al. 2021, p. 1758).

Ces auteurs estiment que le capitalisme est *« assiégé »* (Porter et Kramer, 2011, p. 64) et appellent à un sursaut des entreprises, au-delà des efforts déjà engagés, pour intégrer une vision élargie de leur rôle et de leur place : *« Le capitalisme est un véhicule sans pareil pour répondre aux besoins humains, améliorer l’efficacité, créer des emplois, et bâtir des richesses. Mais une conception étroite du capitalisme a privé le monde des affaires d’exploiter son plein potentiel pour répondre aux défis les plus importants de la société (...). Le temps d’une nouvelle conception du capitalisme est maintenant : les besoins de la société sont vastes et croissants, et les clients, les employés et une nouvelle génération de jeunes gens demandent au monde des affaires de se renforcer »* (id., p. 64).

Mais s’il s’agit de remettre en cause les dysfonctionnements liés à l’hypertrophie de la financiarisation des économies, il reste également possible- et souhaitable- d’imaginer une voie de

progrès, autour d'un « capitalisme socialement responsable » qui parvient à concilier la nécessaire performance économique aux indispensables considérations sociales et environnementales, dont Savall *et al.* (2015) contribuent à dessiner les fondements théoriques et les contours pratiques : nous y revenons *infra*.

### 1.2.2. Reconnaître le rôle sociétal des entreprises

Après le « *compromis fordiste* » d'après-guerre, caractérisé par une forte redistribution des gains de productivité jusque dans les années 1980 (Postel, 2017, p. 265), la période actuelle voit surgir les questions du « *pourquoi ?* » et du « *pour qui ?* » de l'accumulation de richesse et du processus productif, qui semblent dénués de sens pour une part croissante des populations, et menaçants pour la préservation de l'environnement (*id.*, p. 267).

Une forte attente citoyenne, accentuée par les défis d'envergure qui se posent aux générations actuelles et à venir, conduit à faire de l'entreprise un acteur majeur de l'intégration des dimensions économique, sociale, environnementale. Si cette posture est contestée (« *ultime soubresaut du monde capitaliste dans sa tentative de survivre* », ou « *horreur néolibérale* » ? (Postel, 2017)), et s'il convient d'en définir les contours théoriques ou conceptuels, elle n'en présente pas moins quelques éléments convaincants de justifications.

Le principal d'entre eux repose probablement sur le poids économique croissant des entreprises, notamment des plus importantes d'entre elles, et ses conséquences potentielles sur l'équilibre social ou environnemental de nos sociétés contemporaines. « *La petite entreprise atomisée de la théorie économique de la concurrence pure et parfaite n'a, par construction, aucune puissance d'agir* » (Aggeri, 2017, p. 22), mais la réalité des grandes multinationales est radicalement différente : leur puissance financière, logistique, territoriale, voire diplomatique dépasse souvent celle de certains Etats. Il n'est donc pas étonnant que les attentes vis-à-vis du rôle que les entreprises devraient jouer dans les progrès de société, ou les critiques vis-à-vis de leur impact négatif sur l'état de la Planète, se soient considérablement renforcées. Des dérives du capitalisme sont pointées, mais il existe aussi une attente des opinions publiques, des consommateurs et des investisseurs eux-mêmes, pour que les entreprises œuvrent au développement de leur impact positif et à la réduction de leur impact négatif : en fin de compte, ce sont peut-être moins les profits réalisés qui posent problème que l'usage qui en est fait (Notat et Sénard, 2018, p. 21). Au-delà de

ceux qui plaident de longue date pour la disparition du système capitaliste, nombre d'auteurs reconnaissant la supériorité de ce dernier soulignent néanmoins l'ambivalence des résultats obtenus, voire des dérives sérieuses, depuis que son hégémonie est devenue totale, après la chute du Mur de Berlin. Hart et Milstein (2003) soulignent par exemple la saturation des marchés développés, l'élargissement considérable de l'écart existant entre une très petite frange d'une population ultra-riche et une large majorité de populations très pauvres, la dégradation rapide de l'environnement et globalement, « *les inquiétudes sur l'idée que le monde développé peut perdre le contrôle de sa propre destinée* » (p. 56). Porter et Kramer (2011) ne disent pas autre chose : selon eux, les entreprises sont une des causes majeures des problèmes économiques, sociaux et environnementaux, en raison d'une vision trop étroite de la notion de création de valeur. Elles doivent d'urgence reconnecter leur succès avec le progrès social, et insérer ces dimensions au cœur de leurs activités, et non, comme on le constate encore souvent, en périphérie de celles-ci (p. 64).

Sauf à reconsidérer l'existence-même du système capitaliste, il semble à la fois incontournable et légitime que les entreprises se préoccupent davantage et avec le plus grand sérieux de considérations sociales et environnementales.

Dans cette veine, Ingham (2011, p. 72) identifie cinq catégories de défis, interdépendants, qui s'imposent dans toute réflexion stratégique des entreprises actuelles : (1) les demandes de la société (économiques, sociales et/ou environnementales) ; (2) les législations, normes, conventions ; (3) les parties prenantes externes indirectes telles que les groupes de pression et d'opinion, de défenses d'intérêts (associations de consommateurs, partis politiques, leaders d'opinion, etc.) ; (4) les parties prenantes externes directes (relations liées à la chaîne logistique, clients, fournisseurs, etc.) ; (5) l'organisation elle-même. Pour l'auteur, et pour nous-mêmes, l'enjeu est moins d'accueillir ces défis comme des contraintes que de s'en emparer pour définir des opportunités sous-jacentes. En tout état de cause, il ne semble plus possible d'ignorer ces dimensions, pour au moins deux raisons complémentaires.

### 1.2.3. Intégrer les interdépendances

La première raison est que l'entreprise n'est pas une entité isolée du reste de la société. L'activité économique n'existe pas indépendamment des considérations sociétales, et n'est rendue possible

qu'au gré d'une interconnexion constante avec un large spectre de dimensions (Capron, 2017, p. 316). Si les entreprises existent, c'est parce que des lois et des institutions ont permis leur naissance et leur développement. C'est également parce qu'elles peuvent puiser dans des ressources qui sont mises à leur disposition par la société ou par la nature : énergie, matières premières, compétences, infrastructures, information, éducation, justice, sécurité, etc. Contrairement à une vision réductrice qui considère que les entreprises sont des entités autonomes qui peuvent aller et venir comme bon leur semble au gré des conditions d'accueil d'un territoire, elles sont à l'évidence fortement interreliées à leur environnement : une entreprise a besoin d'une communauté prospère, au même titre que la communauté a besoin des entreprises en retour (Di Maggio et Powell, 1983 ; Porter et Kramer, 2011 ; Quairel et Capron, 2013 ; Savall *et al.*, 2015). *De facto*, les plus grandes entreprises exercent aujourd'hui un rôle majeur dans la définition des politiques publiques, en interagissant ou interprétant les dispositions législatives, ou en exerçant des pressions. Elles constituent un « *véhicule majeur de redistribution de richesses, d'influence des modes de vie, de participation aux instances politiques* » (Gendron, 2017, p. 23).

La seconde raison, notablement liée à la première, tient dans la question des externalités, positives et négatives, que génère l'activité économique. Les externalités peuvent être positives et le sont souvent, les entreprises se révélant notamment fortement pourvoyeuses d'emplois et de revenus sur de nombreux territoires, assurant de ce point de vue une dimension sociale. A différents égards, les entreprises ont le potentiel de se révéler plus impactantes que des gouvernements ou des organisations non gouvernementales (Porter et Kramer, 2011). Mais ces externalités sont également par bien d'autres aspects négatives, s'il s'agit par exemple de puiser de façon irresponsable dans les ressources naturelles ou de générer pollution ou destruction des ressources naturelles ou d'emploi. Si la fiscalité constitue dans ce cadre un système de redistribution légitime, constitue-t-elle un instrument efficace et satisfaisant pour pleinement tenir compte de ces effets potentiellement néfastes ? Suffit-il de demander aux entreprises de reverser une partie des profits perçus pour « compenser » les dégradations causées, selon le principe du pollueur-payeur, si l'on veut notamment atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) fixés en 2015 par l'ONU (et signés par 195 pays membres<sup>9</sup>) ?

---

<sup>9</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

« *No business is an island* », rappellent Bengtsson *et al.* (2019, p. 14). Il paraît indispensable d'en finir avec l'idée que l'entreprise est une entité isolée et autonome, d'autant plus que les « frontières » tracées pour distinguer les clients, les fournisseurs ou les concurrents sont en réalité poreuses : « *la compréhension des nouvelles formes de relations d'affaires et de contextes de réseaux sont importants* » (*id.*, p. 13). Ce constat d'une nécessaire intégration des fortes interrelations entre les acteurs et les organisations constitue un des principaux fondements de nos réflexions : il nous a notamment conduit à consacrer une partie significative de nos recherches aux liens que les entreprises entretiennent avec leur territoire (et réciproquement). Nous nous sommes intéressé plus précisément à l'intégration pleine et entière du territoire dans leurs stratégies, aux stratégies collectives de territoire (qui relèvent de la coopération entre acteurs situés sur un même territoire) et, plus récemment, aux stratégies de « coopération territoriale » (qui relèvent plus précisément des actions de coopération entre concurrents situés sur un même territoire).

## **2. RECREER LE LIEN ENTREPRISES-TERRITOIRES**

### **2.1. Le territoire en Sciences de gestion**

#### **2.1.1. Le territoire : impensé, ou variable d'ajustement**

Les conceptions « standard » de la firme ignorent, ou ne permettent pas de penser de façon satisfaisante, la complexité de ses connexions avec son environnement. Elles ont influencé pendant plusieurs décennies la question des liens entre les entreprises et leurs territoires d'implantation, exclue du champ de l'analyse stratégique. Vouloir traiter de l'ancrage territorial des entreprises suppose de relever deux défis simultanément. Celui de sortir d'une conception étroite de la firme et de ses « frontières », comme nous l'avons évoqué. Celui de définir un cadre épistémologique « méso » capable de penser le territoire - puisque cet objet d'étude ne semble trouver sa place ni dans une agrégation macroscopique, ni dans l'individualisme méthodologique – et d'en intégrer la complexité : car la notion-même de territoire est « *polysémique* », « *ambigüe* », et « *transdisciplinaire* » (Brighenti, 2010, p. 53).

Il faut rendre justice à certains penseurs classiques comme Richard Cantillon ou Adam Smith d'avoir incorporé (partiellement) les villes à leur réflexion (Veltz, 2004), puis surtout à Alfred Marshall (1890 ; 1919), qui a le premier abordé les questions liées à la localisation des firmes (au

regard de la concentration de grands nombres d'entreprises dans certaines localités), et introduit les notions de « districts » et « d'atmosphère industrielle » (Daumas, 2007 ; Asselineau et Cromarias, 2010 ; 2011c). Mais ces écrits sont restés isolés durant la majeure partie du 20<sup>ème</sup> siècle, mis dans l'ombre par l'amplification du phénomène de mondialisation : *grosso modo*, le territoire est resté longtemps ignoré de la littérature en management. Lorsqu'il apparaît, c'est à la manière d'une variable d'ajustement à des stratégies d'implantation des firmes basées sur les critères majeurs d'accès à des ressources, d'économies d'échelle, de réductions de coûts de transaction (Veltz, 2004 ; Asselineau et Cromarias, 2011c). Et ce qui vaut pour la littérature académique vaut pour les pratiques des entreprises et le reste de la société : même si les questions de territoires reviennent en force depuis quelques années au gré des crises, qu'elles soient d'origine géopolitique (conflit ukrainien), économique (« désindustrialisation », « délocalisations »), sanitaire (Covid 19), sociale (mouvement des Gilets jaunes, question des « déserts ruraux » en France) ou environnementale (extraction des ressources, gestion de l'eau et sécheresses, protection des forêts ou des Océans, etc.), il faut reconnaître que les conceptions a-territoriales de la stratégie restent encore dominantes<sup>10</sup>.

De fait, comment accorder un rôle actif au territoire, alors que la mondialisation permet en théorie aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable (Porter, 1998, p. 77) ? Dans ce contexte, « *la notion de territoire est-elle encore utile ?* » demande Pecqueur (2009).

C'est au cours des années 1970 qu'apparaissent les premières véritables remises en cause de ces conceptions a-territoriales des stratégies d'entreprises, face à l'émergence de nouvelles régions industrielles (Aydalot, 1984) qu'il faut essayer d'expliquer. D'abord grâce à la géographie économique qui tente de penser le territoire malgré la globalisation, autour des apports sur les districts industriels (la « troisième Italie », Becattini, 1992) et les « milieux » innovateurs (Camagni et Maillat, 2006). Au début de nos recherches sur les territoires, nous nous sommes inspiré de ces apports, comme grille d'analyse pour nos recherches menées auprès des Couteliers de Thiers (Asselineau et Cromarias, 2011c) et du Parc Naturopôle Nutrition Santé (Asselineau et

---

<sup>10</sup> Nous avons consacré plusieurs tribunes de presse à ces sujets. Par exemple : <https://theconversation.com/2020-la-revanche-des-territoires-ruraux-131451> ; <https://theconversation.com/strategie-territoriale-des-entreprises-pourquoi-la-transition-ecologique-en-fait-une-necessite-208710>

Cromarias, 2011a). Ensuite dans le champ de l'analyse stratégique, grâce aux travaux de Michael Porter sur les avantages compétitifs des Nations (Porter, 1990) et les *clusters* (Porter, 1998), définis comme une « *concentration géographique d'entreprises et d'institutions interconnectées sur une activité spécifique* » (*id.*, p. 78). Ces travaux, qui rejoignent ceux d'Alfred Marshall, tentent une articulation « méso » du développement industriel et de la localisation géographique (Gilly et Lung, 2005). Ils partent du constat commun que la mondialisation à l'œuvre génère une dynamique de « glocalisation » : la stricte opposition que l'on pourrait imaginer entre le « global » et le « local » constitue une vision trop tranchée d'une combinaison en réalité plus nuancée et complexe. L'homogénéisation spatiale, prédite dans les années 1980, n'a pas eu lieu (Albert-Cromarias, 2016). « *Un camp voit surtout le poids des grandes firmes et des grands réseaux de l'économie internationale. Un autre camp est fasciné par la réussite de tissus locaux, dont le fonctionnement économique basé sur les PME est fortement ancré dans des interactions traditionnelles construites en marge ou en-dehors de la sphère marchande. Mais ni le localisme ni le globalisme n'offrent une vision crédible du monde, et celle-ci n'est pas non plus une moyenne molle des deux (...). Le « global » a en fait besoin de s'enraciner dans le « local », et même de s'en nourrir* » (Veltz, 2004, p. 12-13). Ce sont les « small worlds », modèles de réseaux « *qui combinent des relations à la fois locales et globales* » (Torrès-Blay, 2004, p. 295).

Dès lors, un corpus significatif de littérature émerge, sur l'hypothèse que les régions constituent une source potentielle d'avantages concurrentiels dans un monde de compétition inter-régionale plus forte (Boschma, 2004). A la suite de M. Porter, il s'agit pour l'essentiel de mettre en concurrence des territoires (Pays, régions, villes), au regard des ressources dont ils disposent et qu'ils mettent à disposition, à l'image de ce que font les entreprises, dans une logique de « spécialisation intelligente » et de division internationale du travail (Asselineau et Cromarias, 2011a). Il est notable que les politiques publiques vont s'inspirer de ces approches : développement de *clusters* autour de spécificités locales (les Pôles de compétitivité, en France), logique de « métropolarisation » (Godet *et al.*, 2018) qui repose sur l'idée d'une concentration des ressources sur quelques métropoles de taille mondiale, supposée assurer la compétitivité de l'ensemble du territoire par une sorte de « ruissellement ».

Si les avancées sont significatives, la notion de territoire reste relativement étriquée, sans doute parce qu'elle se situe aux frontières de plusieurs disciplines, telles que la géographie, la sociologie,

l'économie et la gestion, et qu'elle manque encore d'un cadre épistémologique rigoureux et cohérent (Brighenti, 2010). Les territoires demeurent essentiellement pour beaucoup des réceptacles d'activités, pourvoyeurs de ressources et de compétences (matières premières, main d'œuvre, etc.), engagés dans une concurrence mondiale en faveur de stratégies focalisées sur l'excellence opérationnelle et la minimisation des coûts.

### 2.1.2. Penser les contours du territoire : un défi pour les Sciences de gestion

Nous y reviendrons lors du paragraphe suivant, il nous semble essentiel que les Sciences de gestion en général, et le management stratégique en particulier, puissent accentuer leur intérêt pour les questions de territoire. Cette idée a motivé nos réflexions depuis 2008, et nous avons constaté sur nos différents terrains à quel point les dimensions économiques, sociales, et dorénavant environnementales se combinent et s'imbriquent au sein des territoires. Nous rejoignons Chabaud *et al.* (2016, p. 6) : « *L'étude des relations entre territoire et Sciences de gestion s'impose, désormais, comme une thématique importante des Sciences de gestion. (...) C'est assurément à bon droit que les gestionnaires se sont emparés de cette thématique, dont les enjeux sont centraux, et dont la complexité requiert de faire appel aux diverses disciplines des Sciences de gestion. (...) Les enjeux sont essentiels en cette période de globalisation, car le territoire – ce construit social- est un vecteur de création d'emploi et apparaît de plus en plus comme le lieu de proximité (ou de médiation) qui permet de saisir la relation de l'organisation (entreprise, association, etc.) au pays* ».

Comme ces auteurs, nous pensons que le territoire constitue une dimension incontournable des Sciences de gestion, notamment parce qu'il permet précisément de (re)tisser le lien entre les dimensions économiques, sociales et environnementales, et parce que ce lien est au cœur des enjeux des organisations du 21<sup>ème</sup> siècle. Le *Shift Project, Think Tank* qui s'est imposé sur le devant de la scène nationale depuis quelques années sur le front de la transition écologique, ne dit pas autre chose. En décembre 2021, il publiait trois tomes de réflexions et de méthodes d'actions entièrement dédiés à « la résilience » des territoires (Comprendre-Agir-Organiser), ceux-ci apparaissant en première ligne des évolutions en cours : ils sont « *les lieux du vivant et de la biodiversité, ceux où vivent les humains, où se développent leurs activités* », dit le climatologue Hervé Le Treut dans l'éditorial du Tome 1 (Delcayrou et Riet, 2021, tome 1, p. 2).

Mais saisir pleinement le territoire - et son lien avec les entreprises qui en sont parties prenantes - s'avère un exercice complexe pour plusieurs raisons.

D'abord, les définitions du concept de territoire ne sont pas unifiées (Zardet et Noguera, 2013, p. 7 ; Valade, 2018), même s'il existe dorénavant un large consensus pour dépasser l'idée que le territoire ne doit pas être confondu avec l'espace dans lequel il prend place (Brighenti, 2010, p. 56). Nous retenons trois définitions. « *En gestion, la notion de territoire est un périmètre de vie, de production ou de consommation, représentant une certaine cohésion géographique, sociale, économique, et culturelle. C'est un espace vécu par des acteurs individuels et collectifs, publics, privés et associatifs caractérisés par des statuts multiples et avec des enjeux variés et des rationalités différentes. Ces acteurs locaux, qu'ils soient élus locaux, acteurs privés, publics ou associatifs, envisagent de développer des coopérations multipartenaires et de créer des synergies visant à mettre en œuvre des projets de développement du territoire* » (Zardet et Noguera, 2013, p. 8). Cappelletti (2022) mobilise quant à lui l'acception de François Perroux, selon lequel le territoire est « *un espace défini d'actions collectives organisées, capables de transformer l'environnement et résultat du couplage de systèmes de production avec des systèmes humains* » (p. 10) ; Pecqueur (2015) considère qu'il y a territoire « *dès lors que des acteurs dans un contexte géographique donné se rencontrent et formulent un problème productif commun et mettent en place un projet pour le résoudre* » (p. 20). Ces définitions présentent une grande proximité<sup>11</sup> et sont cohérentes avec nos travaux de recherche, qu'elles permettent de préciser. Pour preuve, Regent *et al.* (2021) mobilisent par exemple une de nos contributions (Albert et Asselineau, 2017): « *En tant que construit, le territoire est issu des acteurs qui se rencontrent, qui identifient et formulent des problèmes communs et mettent en place des projets pour les résoudre* » (p. 14).

Ensuite, ces définitions montrent la complexité de l'objet à saisir : toute tentative de présenter une vision trop simplifiée du territoire, qu'il s'agisse de le décrire sous un angle uniquement spatial, ou sous un angle uniquement économique (c'est-à-dire avec une focalisation sur la présence de ressources ou questions de compétitivité), conduit à une perception incomplète et insatisfaisante. Et ce en raison de l'existence de facteurs extra-économiques significatifs, qu'ils soient cognitifs, sociaux, culturels, institutionnels. Même si ces facteurs peuvent apparaître difficilement

---

<sup>11</sup> Voir aussi Valade (2018).

quantifiables, s'ils restent « dans l'air » (Boschma, 2004, p. 1002), ils n'en sont pas moins absolument essentiels.

C'est selon nous à ce niveau que le défi se présente pour les Sciences de gestion, et particulièrement pour le management stratégique, car les questions posées à la discipline sont nombreuses : comment penser la performance globale (économique, sociale, environnementale) des organisations et des territoires grâce à des outils de gestion intégrant la forte perméabilité des frontières des organisations<sup>12</sup> ? Comment dépasser la vision restrictive du territoire comme pourvoyeur de ressources matérielles ou humaines, pour à la fois mieux assurer sa résilience et intégrer sa complexité au niveau des réflexions stratégiques des entreprises ? La proximité géographique et ses incidences (externalités, comportements des acteurs et de leur dynamique) est-elle un gage de performance, et à quelles conditions ? Quelles politiques publiques mettre en œuvre, et avec quel outils et méthodes, pour permettre un développement harmonieux des villes, des régions, des pays, et pour envisager l'ancrage territorial non pas en tant que rigidité à réduire, mais comme un atout à valoriser par rapport au nomadisme des entreprises ? Quels sont les tenants et aboutissants, du point de vue économique, social, environnemental, des questions relatives à l'attractivité des territoires et de leur mise en concurrence (Deleplace, 2011) ?

Ces quelques questions ne sont évidemment pas exhaustives. Elles ont constitué le fondement d'un large pan de nos recherches, consacrées au lien entre entreprises et territoires, ces quinze dernières années. Qu'il s'agisse des couteliers de Thiers se réunissant sous la marque commune « Esprit de Thiers » (Asselineau et Cromarias, 2011c) ; du Parc Naturopôle de Saint Bonnet de Rochefort (Asselineau et Cromarias, 2010 ; Asselineau et Cromarias, 2011a) ou de l'Institut de Tramayes (Asselineau, 2023), tous deux créés *ex nihilo* grâce à l'activisme d'entrepreneurs responsables amoureux de leur territoire et de partenariats public-privé exemplaires ; des viticulteurs installés aux abords des sources de la Loire ou sur les contreforts volcaniques du Massif Central (Albert-Cromarias, Asselineau et Blanchard, 2022 ; Albert-Cromarias et Asselineau, 2023), nous nous sommes chaque fois efforcés de comprendre les antécédents, les mécanismes et les logiques qui sous-tendent les stratégies d'ancrage territorial des entreprises et leur volonté de « jouer collectif », au travers de la mise en œuvre de stratégies collectives de proximité dans des « milieux »

---

<sup>12</sup> Interpénétration des parties prenantes aux niveaux local et global, modalités de coopérations/coopétition multiples et croisées, externalités, incidences sociales, historiques, culturelles, etc.

innovateurs, de dynamique entrepreneuriale dans des territoires ruraux « vides » au plan économique, de création-destruction de valeur par des stratégies de coopération territoriale.

## **2.2. Reterritorialiser la stratégie des entreprises**

### 2.2.1. L'importance d'une stratégie d'ancrage territorial

Il existe selon nous une interpénétration des missions et des activités des entreprises et des territoires, qui a été souvent négligée ou sous-estimée, et dont les tenants et aboutissants en termes d'externalités, positives ou négatives, sont revenus sur le devant de la scène : dans un premier temps par le versant social, dû aux conséquences de crises successives et de phénomènes de délocalisations industrielles en Europe, et notamment en France (pertes d'emplois industriels et paupérisation des régions les moins attractives) ; puis plus récemment par le versant environnemental, puisqu'il ne fait plus de doute que les activités humaines génèrent des atteintes irréversibles sur la planète et un dérèglement climatique qui impactent directement les territoires, imposant des changements de grande ampleur à très court terme. Les débats sociétaux actuels sur les questions de « relocalisations » ou de « réindustrialisation » montrent que le lien entreprises-territoires recouvre des enjeux majeurs, qu'ils soient d'ordres politiques ou géostratégiques, économiques, sociaux, environnementaux, et qu'il est impératif de redéfinir les conditions d'un cercle vertueux durable pour l'ensemble des parties prenantes concernées.

Sur le plan sociétal, les Objectifs de Développement Durable de l'ONU permettent de cerner la nécessaire dimension systémique des changements à opérer. L'ODD 11 « Villes et communautés durables » pointe à lui seul quelques questions fondamentales : les villes n'occupent que 3% de la surface de la planète, mais regroupent près de 60% de la population mondiale et représentent de 60 à 80 % de la consommation d'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub>. Ces villes déjà sont confrontées à des défis considérables -et le seront de façon croissante -, et devront trouver les solutions pour y faire face : logements, infrastructures et moyens de transports, traitement des vulnérabilités (handicap, personnes âgées), énergies renouvelables, espaces publics, résilience aux catastrophes naturelles, etc. Il faut noter qu'un nombre conséquent des 17 ODD sont *de facto* reliés plus ou moins directement à des questions qui impactent les territoires, qu'il s'agisse de la lutte contre la pauvreté, la faim ou les inégalités, les pratiques agricoles, l'accès à l'eau potable, la protection des

forêts ou des océans, etc... Les entreprises ont non seulement un rôle essentiel à jouer dans les territoires, mais elles devront également elles aussi s'adapter pour assurer leur développement ou leur survie, ne serait-ce *a minima* que pour implémenter des stratégies RSE (Valade, 2018).

Ce cadre général nous semble appeler à concevoir de véritables stratégies d'ancrage territorial des entreprises, autrement dit à prendre en compte de façon bien plus importante la dimension territoriale dans les stratégies des entreprises. Encore faut-il que les entreprises elles-mêmes comprennent l'intérêt que cela peut présenter pour leur performance.

Depuis les années 1980, les logiques de districts industriels ou de *clusters* ont déjà permis une réappropriation de l'hypothèse d'un lien entre localisation et performance de l'entreprise. Mais elles restent cantonnées à une perspective essentiellement utilitariste du rapport au territoire, le choix d'une implantation résultant d'un calcul économique peu à même d'intégrer à la fois des éléments extra-comptables, pourtant significatifs, et les externalités générées pour les parties prenantes. A titre d'exemple, rappelons les liens qui unissent très souvent un entrepreneur à « son » territoire : nous l'avons notamment constaté lors de notre recherche auprès du Parc Naturopôle, installé par son créateur dans le village de ses grands-parents uniquement par choix affectif (Asselineau et Cromarias, 2011a). Or, il ne s'agit pas d'un cas isolé (Valade, 2018, p. 28).

Ces constats ont nourri nos réflexions, autour d'une première question de recherche sur ce lien entreprises-territoires : une stratégie d'ancrage territorial d'une entreprise, c'est-à-dire une stratégie cohérente, conçue dans une logique durable et alignée avec celle du territoire d'implantation, faisant partie intégrante de sa stratégie globale, est-elle à même de constituer une source de performance significative pour l'entreprise et pour ses parties prenantes ?

L'*ancrage territorial* est notamment défini dans le cadre du référentiel ISO 26 000, relatif à la RSE : il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté. Il apparaît au cœur des préoccupations de politiques publiques actuelles, comme en attestent par exemple les rapports produits par Notat et Sénard (2018), Valade (2018) ou Cappelletti (2022), ou le retour à une forme de patriotisme économique, de type « Made in France » (Persais, 2016).

Mais il reste encore sous-étudié en Sciences de gestion (Régent *et al.*, 2021). Si les dernières évolutions de la recherche ont permis des avancées notables dans l'intégration en Sciences de gestion d'une réflexion associée à la localisation géographique, beaucoup reste à faire pour que les modalités de pilotage et les outils de gestion (publics ou privés) permettent une pleine intégration des questions d'ancrage territorial et la prise en compte des externalités par les organisations. Pour Veltz (2004), l'approche taylorienne des organisations est complètement disqualifiée pour penser ces questions : avec le territoire, « *les firmes sont amenées à mobiliser en priorité des ressorts sociaux, historiques et géographiques, complètement irréductibles aux représentations mêmes qu'elles se font de l'efficacité économique, et du reste largement absents de leurs systèmes de gestion* » (p. 13). Il rejoint en cela les apports de la théorie socio-économique des organisations, qui positionne le « Virus Taylorisme-Fayolisme-Weberisme » (TFW), plus largement que sur la seule question des territoires, au premier rang des obstacles à l'émergence d'un capitalisme socialement responsable (Savall *et al.*, 2015, p. 122).

Vouloir traiter des questions d'ancrage territorial des entreprises nécessite d'affronter simultanément deux obstacles. Le premier a trait aux modalités d'évaluation de la performance des entreprises, qui n'intègrent que très imparfaitement les éléments d'appréciation extra-comptables pourtant indispensables. Le second a trait aux territoires eux-mêmes, difficiles à cerner en termes de dynamiques d'acteurs, car ils sont caractérisés par une grande hétérogénéité, une grande indépendance, et ne sont liés par aucune relation hiérarchique ou statutaire (Zardet et Noguera, 2013).

Nos recherches nous ont conduit à envisager que la stratégie d'ancrage territorial d'une entreprise génère de la performance lorsque cette stratégie converge avec celle du territoire concerné, qu'elle permet « *d'irriguer la vie locale et de servir l'intérêt collectif* » (Asselineau et Cromarias, 2010, p. 154), et qu'il existe donc une réciprocité, une « rencontre » entre des intérêts potentiellement divergents mais qui partagent une trajectoire, voire une « vision stratégique » (*id.* ; Asselineau et Cromarias, 2011b). Dans cette optique, le territoire n'est pas seulement un réceptacle d'activités : il est envisagé comme un acteur pleinement intégré dans un projet entrepreneurial ((Pecqueur et Zimmermann, 2004), il en devient une composante à part entière. Nous envisageons de développer cette perspective de recherche sur le lien entre performance des organisations et relations « symbiotiques » qu'elles entretiennent avec le territoire, qui a déjà nourri plusieurs de nos

contributions. Nous y revenons *infra* (voir notamment chapitre 2, § 3.1.2), en lien avec les mots-clés qui constituent selon nous les fondements du management stratégique et leur lien avec une recherche de performance organisationnelle : pensée systémique, cohérence, alignement entre « intention » et mise en œuvre, collaboration et réseaux. Ces aspects nous semblent prépondérants pour couvrir une réflexion sur le lien entreprises-territoires. Quelles raisons expliquent qu'une entreprise choisit l'implantation sur un territoire en particulier ? Et qu'un territoire souhaite attirer telle ou telle entreprise ou favoriser le développement de telle ou telle activité ? Comme dans toute réflexion stratégique, le « pourquoi ? » précède le « comment ? », mais les deux dimensions doivent en permanence, selon nous, conserver une unité, une cohérence, pour éviter une dispersion de ressources et conserver une identité.

#### 2.2.2. Territoires « vides » et capacités endogènes au développement

Nos recherches sur les stratégies d'ancrage territorial reposent sur l'idée que la performance d'une entreprise peut être associée à un alignement nécessaire et durable entre logiques d'acteurs, impliquant les gouvernances locales ainsi que les autres parties prenantes publiques et privées. Elles s'appuient également sur l'une des hypothèses qui guide notre travail, déjà mentionnée *supra* : la pensée stratégique ne peut se satisfaire d'une approche « déterministe », qu'il s'agisse de penser la performance globale d'une entreprise ou du développement d'un territoire. En d'autres termes, chaque organisation, chaque territoire, y compris si elle/il apparaît moins favorisé, dispose d'une capacité endogène de développement et de la possibilité d'en définir les contours, même si cela impose évidemment un certain volontarisme ou implique un certain nombre de conditions.

Sur ce point précis, notre perspective s'inscrit dans une logique distincte de celle qui préside à celle des *clusters*. Nous observons que l'approche développée initialement par Michael Porter offre une forme de paradoxe. Alors que celui-ci considère que « *la prospérité d'une nation est créée, et pas seulement héritée* » (Porter, 1990, p. 73), laissant penser qu'un territoire serait donc maître de son destin, dans une perspective dynamique et « entrepreneuriale », ses travaux sur les *clusters* semblent présenter une posture plus statique et prédéterminée : « *Pourquoi est-il vrai que les chances de trouver une société de fonds communs de placement de classe mondiale à Boston sont beaucoup plus élevées que dans la plupart des autres villes du monde ? Pourquoi en est-il de même*

*pour le textile en Caroline du Nord et en Caroline du Sud, pour les constructeurs automobiles en Allemagne ou pour les chaussures de mode en Italie du Nord ? » (Porter, 1998, p. 78).*

Ce second *verbatim* n'est pas contestable sur le plan factuel. Mais il contribue à enfermer les territoires dans une conception « structuraliste » (subie) de la stratégie, qui a dominé la discipline pendant plusieurs décennies, et à laquelle nous faisons référence à différentes reprises : « *c'est une perspective déterministe dans laquelle la causalité circule depuis les conditions externes vers les décisions des entreprises qui cherchent à exploiter ces conditions* » (Kim et Mauborgne, 2009, p. 73-74 ; Rumelt, Schendel et Teece, 1991).

Cette conception est loin d'être neutre : elle a fortement influencé de longue date les idées de division internationale du travail ou de concentration industrielle, que l'on retrouve dans les *clusters* et qui prévalent encore dans de nombreuses décisions relatives aux territoires.

Or, nous défendons l'idée que la logique de « métropolarisation », « *vision idéologique selon laquelle les métropoles seraient automatiquement vouées à attirer l'essentiel des activités* » (Godet, Jarry et Chabaud, 2018, p. 4), accompagnée par les politiques publiques de ces dernières décennies, associée précisément à une conception structuraliste du « *big is beautiful* » en matière territoriale (Camagni et Capello, 2020), est contestable, et présente des limites sérieuses (Asselineau, 2023). Elle nous semble avoir atteint sa date de péremption : les très grandes villes ont dépassé la taille critique et cumulent les difficultés sociales et environnementales, pendant que de larges pans du territoire sont vidés de leur substance et manquent de tout. D'autres choix n'existent-ils pas ? Un changement de perspective semble nécessaire et la transition écologique, qui va imposer de repenser, entre mille autres choses, notre rapport au monde rural, nous semble un élément de justification supplémentaire. Nos travaux prennent appui sur ce diagnostic, qui rend particulièrement intéressant d'analyser les comportements des organisations qui vont là où les autres ne sont pas, qui font les choses différemment et se donnent les moyens de prendre des chemins de traverse. Ces organisations redonnent d'une certaine manière leurs lettres de noblesse au raisonnement stratégique et entrepreneurial, en marge des approches adaptatives ou mimétiques qui façonnent de nombreuses activités.

A l'origine, ce sont deux analyses qui nous ont conduit à réfléchir aux conditions endogènes de développement d'un territoire, à partir d'une conception de la stratégie plus dynamique et pro-

active, bâtie sur une intention et des ressources et moins focalisée sur l'environnement externe et la concurrence.

La première analyse est issue de nos recherches sur l'histoire des coutelleries de Thiers. Celle-ci montre que l'installation, il y a au moins six siècles, puis le développement de l'activité coutelière, s'expliquent par l'absence de terres fertiles empêchant des activités agricoles et par la présence de forêts et d'une rivière, dont les qualités physico-chimiques permettaient le travail des métaux (et du papier, qui s'est également développé à la même période à Thiers). C'est donc *ex nihilo*, à partir des ressources naturelles et humaines disponibles sur place, par bricolage entrepreneurial, que l'activité s'est développée, jusqu'à une reconnaissance nationale puis mondiale.

La seconde analyse nous est venue de notre intérêt pour les enseignements de la philosophie asiatique, particulièrement le taoïsme, que nous mentionnons à plusieurs reprises dans ce document en raison du regard spécifique que celle-ci peut apporter à la réflexion stratégique. Outre le classique « Art de la Guerre » de Sun Tzu (sur lequel nous revenons *supra*), le jeu de Go figure parmi nos références extra-académiques en la matière<sup>13</sup>. Il permet, entre autres apprentissages, de saisir le potentiel de transformation généré par le « vide » par opposition au « plein » : à la manière d'un vase creux, ce « vide » est propice à la création, à l'accueil d'opportunités encore inexploitées, à la constitution de territoires imprenables (Asselineau, Albert-Cromarias, Ditter, 2014). Alors que la pensée occidentale peine à dépasser la distinction « être-non être », dans la mesure où quelque chose « *est* » ou « *n'est pas* » (Xuan Thuan, 2016), et donc à imaginer que « ce qui n'est pas » puisse devenir « quelque chose », la pensée classique chinoise est centrée sur le mouvement et la transformation permanentes (Cheng, 1991 ; Jullien, 1996 ; Jullien, 2010) : « *la transition fait littéralement trou dans la pensée européenne, la réduisant au silence. Le concept de Tao serait-il ce qui lui manque pour que le trou soit comblé ? Je ne saurais l'affirmer. Toutefois, mes lectures m'incitent à le croire* » (Klein, 2019, p. 45).

La transposition de ces deux analyses nous a permis de développer notre intérêt pour ce que nous nommons, de façon certainement impropre, les territoires « vides », c'est-à-dire les territoires qui sont restés en dehors de toute dynamique de développement économique, subissant un déclin

---

<sup>13</sup> Ces dernières années, nous avons initié quelques-uns de nos étudiants intéressés en marge de nos cours de stratégie, ce jeu étant souvent considéré comme une traduction ludique de la pensée stratégique chinoise traditionnelle.

démographique et des difficultés sociales associées telles que l'absence ou la fermeture des services publics et de santé, des commerces de proximité, faibles opportunités d'emplois, etc.

Si les couteliers thiernois sont partis de « rien » aux environs du 14<sup>ème</sup> siècle, nous supposons qu'il est également possible, encore de nos jours, de générer des dynamiques endogènes dans les territoires qui le souhaitent, de créer là où il manque de tout. Nous avons ainsi abordé plusieurs terrains de recherche caractérisés par des projets entrepreneuriaux bâtis dans des localités isolées et vierges de tout développement économique<sup>14</sup>, plus particulièrement le Parc Naturopôle<sup>15</sup> (Asselineau et Cromarias, 2010 ; Asselineau et Cromarias, 2011a), et plus récemment l'Institut de Tramayes<sup>16</sup> (Asselineau, 2023). Les résultats de nos recherches sur ces deux terrains montrent l'intérêt de s'appuyer sur des ressources et compétences qui sont parfois trop négligées par les entreprises qui s'implantent sur un territoire : la cohérence du projet avec l'histoire et la culture locales, la collaboration/coordination forte avec l'ensemble des parties prenantes locales (mairies et collectivités locales, communautés de communes, acteurs du développement économique, etc.), la constitution de réseaux et de partenariats durables. Il s'agit ici de la mise en évidence de relations « symbiotiques » entre les entreprises et leur territoire d'implantation comme source de performance et de développement.

Nous consacrons le chapitre 2 aux implications et perspectives de ces différents constats sur notre conception d'un management stratégique « responsable », qui a vocation à intégrer ces éléments. Notons dès à présent qu'il nous a souvent été difficile de mobiliser un cadre théorique pleinement satisfaisant pour comprendre et analyser au mieux les situations rencontrées sur le terrain. Nous avons ainsi tenté, successivement, de mobiliser l'approche par les ressources et compétences, et des concepts tels que l'intention stratégique (Asselineau et Cromarias, 2010) ou la chaîne de valeur (Asselineau et Cromarias, 2011b). Mais nous avons rapidement constaté qu'il était indispensable d'opter pour une grille d'analyse proposant une perspective élargie des organisations, au-delà des seuls facteurs internes, pour tenter d'approcher au mieux les interdépendances fortes qui se nouent entre l'entreprise et les acteurs du territoire, notamment pour la mise en œuvre de stratégies collectives : « milieux » (Asselineau et Cromarias, 2011) et écosystèmes d'affaires (Asselineau, Albert-Cromarias, Ditter, 2014), ou plus récemment dans notre focalisation sur la coopération

---

<sup>14</sup> <https://theconversation.com/territoires-ces-entrepreneurs-capricieux-qui-reussissent-loin-des-metropoles-105402>

<sup>15</sup> <http://www.parc-naturopole.fr/>

<sup>16</sup> <https://www.institutdetramayes.fr/>

territoriale, sur l'approche par les parties prenantes ou sur les mécanismes de création /destruction de valeur (Albert-Cromarias, Asselineau et Blanchard, 2022).

Le chemin semble encore long avant que nous puissions disposer de méthodes et outils permettant de comprendre, d'analyser, d'accompagner les stratégies territoriales des entreprises et des acteurs qui composent le territoire. Ce travail nous semble cependant constituer une dimension essentielle de notre projet de recherche en management stratégique « responsable », puisque le territoire en constitue une « charpente » incontournable (Asselineau, 2023). Nous y revenons *supra* (chapitre 2), après avoir intégré une dimension essentielle de notre réflexion sur les interrelations entre entreprises et territoires : le cadre d'analyse de la RSE.

### **3. RESPONSABILITE SOCI(ET)ALE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

#### **3.1. Développement Durable et RSE : émergence et définitions**

##### **3.1.1. Origines**

Lorsqu'il s'agit d'évoquer la responsabilité sociale et environnementale d'une organisation, plusieurs dimensions se croisent, s'interpénètrent et méritent d'être précisées. Peut-être avant tout parce que la définition de ce qu'est la RSE n'est pas complètement stabilisée et peut recouvrir un champ vaste de thématiques (Carroll, 1979 ; Ingham, 2011 ; De Jong et Van der Meer, 2017).

Sur le plan pratique, la volonté de prendre en compte des dimensions extra-économiques dans la conduite des affaires est apparue en même temps que la liberté d'entreprendre, pour l'essentiel à partir du début du 19<sup>ème</sup> siècle. Le paternalisme est régulièrement cité comme la première forme de « responsabilité sociale » des entreprises, très présent dans les industries naissantes de la Révolution Industrielle, à la fois comme réponse éthique et religieuse à l'absence de l'Etat-Providence et comme moyen pragmatique d'attirer et fidéliser une main-d'œuvre de qualité sur des territoires en tension, comme ce fut le cas pour Michelin à Clermont-Ferrand, Lafarge en Ardèche, Schneider au Creusot (Aggeri, 2017). Dès les débuts de l'ère industrielle, ces entreprises intègrent des considérations sociales dans leurs réflexions (malgré, on le sait, des conditions de travail parfois épouvantables), visant à alimenter leur développement et leur performance économique (*id.*, p.24). Certains auteurs voient d'ailleurs un lien entre prise en compte de

considérations sociales et périodes de crise (Capron, 2017), pouvant expliquer l'intérêt pour la RSE à partir des années 1970, dans l'épuisement des modèles taylorien et fordien (Aggeri, 2017), que Savall *et al.* (2015, p. 122) nomment le « *Virus TFW* » évoqué précédemment.

Sur le plan théorique, sans oublier les réflexions de précurseurs que sont Adam Smith, Bernácer, Schumpeter ou Perroux (Savall *et al.*, 2015), les premières réflexions sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont généralement attribuées à Bowen (1953), Preston et Post (1975) et Carroll (1979), même si elles ne sont pas encore appliquées à ce stade à une dimension managériale (Carroll, 1989 ; Asselineau et Cromarias, 2011b). De ce point de vue, un apport majeur provient de la théorie des parties prenantes, développée initialement par Ed. Freeman (1984), qui permet une opérationnalisation du concept de RSE dans les entreprises : l'approche s'affiche explicitement comme une tentative d'affranchir les entreprises d'une focalisation sur la rémunération des seuls actionnaires et de répondre à la nécessité de maximiser les objectifs par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires (Allouche *et al.*, 2004).

### 3.1.2. RSE : quelle définition ?

L'intérêt d'aborder la RSE *via* l'approche par les parties prenantes permet d'élargir le champ de la réflexion vers l'identification et la prise en compte des attentes de l'ensemble des acteurs concernés et impactés par les décisions de l'entreprise. L'approche devient alors une « *vraie problématique managériale sous la pression des parties prenantes* » (Bonneveux et Saulquin, 2009, p. 172).

Ingham (2011) se livre à l'exercice de répertorier les différentes définitions de la RSE, indiquant qu'elles « abondent » (p. 73). Néanmoins, nous rejoignons Wang *et al.* (2022), De Jong et Van der Meer (2017) ainsi que Mc Williams et Siegel (2001) lorsqu'ils mentionnent que deux caractéristiques communes peuvent être retenues : 1/ les approches de RSE bénéficient partiellement ou entièrement à la société ou à l'intérêt général ; 2/ elles vont *au-delà* du cadre législatif et revêtent par conséquent un caractère volontaire.

Une définition souvent avancée est proposée par le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*<sup>17</sup>, citée et traduite par Ingham (2011, p. 19) : « *la responsabilité sociale de l'entreprise est l'engagement continu d'une entreprise de se comporter d'une façon éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles ainsi que celles de la communauté locale et de la société prise au sens large* ».

Dans Asselineau et Cromarias (2011b), nous retenons plus particulièrement la définition initialement proposée par la Commission européenne dans son Livre Vert de 2001, et réaffirmée en 2006 : « (...) *intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (p. 7). Cette définition présente plusieurs avantages, dont celui d'avoir inspiré le cadre de la norme ISO 26000. Elle s'appuie explicitement sur la notion de parties prenantes, et précise également le sens de la « responsabilité » attendue et le caractère extra-légal de l'approche : elle repose sur une base libre, délibérée, volontaire de l'entreprise qui la met en œuvre. Cette double approche fournit un cadre approprié à notre réflexion, propice au déploiement d'un management stratégique « responsable ». Nous y revenons au chapitre 2.

Un point de précision important concerne ce qui distingue la RSE et le Développement Durable. En Europe, la RSE constitue l'opérationnalisation du Développement Durable, et c'est l'approche que nous retenons. Mais cela ne va pas de soi partout, et n'allait pas de soi initialement (Quairel et Capron, 2013, p. 126), en raison de la coexistence de doctrines distinctes, telles que notamment le *Business Ethics* émanant des travaux de Bowen (1953), basé sur une perspective éthique et morale. Si le rapport Brundtland (1983) offre une première définition du Développement Durable, qui n'intègre pas explicitement les entreprises (il s'agit alors de rendre des comptes aux générations futures, et non aux parties prenantes), les deux dernières décennies ont cependant fait ressortir, y compris au sein des institutions internationales (notamment au travers du Programme Global Compact<sup>18</sup> et des 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) des Nations Unies), le caractère urgent et indispensable d'une contribution des entreprises, notamment des plus grandes

---

<sup>17</sup> <https://www.wbcsd.org>

<sup>18</sup> 21 493 participants de 162 pays au 16 février 2023

multinationales, aux engagements en matière de développement durable. Les quatre niveaux d'analyse -individuel, institutionnel, organisationnel, global- proposés par Carroll (1979) nous semblent en forte imbrication, et l'atteinte des ODD passe sans aucun doute fortement par l'opérationnalisation au sein des entreprises des trois dimensions de la *Triple Bottom Line* (People, Planet, Profit).

### 3.1.3. Responsabilité « sociale » ou « sociétale » ?

Le choix des termes n'est jamais neutre et la notion de RSE mérite encore selon nous d'être précisée. Nous reviendrons plus loin sur la question tout à fait primordiale de la « responsabilité ». Une autre terminologie doit également être débattue, relative au « S » de RSE, puisque la littérature semble montrer une hésitation entre deux significations : s'agit-il d'une responsabilité « sociale » ? « sociétale » ? voire d'une conception qui engloberait ces deux dimensions (Asselineau et Cromarias, 2011b) ?

Certains auteurs privilégient le terme de responsabilité sociale. D'autres, comme Ingham (2011) ou Savall *et al.* (2015), penchent en faveur de l'approche plus englobante de responsabilité sociétale, qui permet d'inclure les actions sociales menées par l'entreprise tout autant que l'impact de ces actions sur la société et les parties prenantes dans leur ensemble, y compris donc les questions de préservation de l'environnement en plus des questions sociales. Pour notre part, nous suivons pleinement cette approche, et nous proposons de *retenir la dénomination de responsabilité soci(ét)ale* qui permet de manifester explicitement notre intention de couvrir à la fois les dimensions sociale et sociétale, fortement interreliées.

Notre préoccupation d'étudier les conditions d'émergence et de mise en œuvre de stratégies « responsables » nous conduit très naturellement à intégrer ou adopter un certain nombre de pré-requis ou de concepts issus de la RSE. Notamment, comme cela a été évoqué dans les paragraphes précédents, une approche visant à accorder un rôle sociétal aux entreprises et à envisager une réconciliation des dimensions économique, sociale et sociétale ne va pas de soi, en dépit d'apparences *a priori* consensuelles. De ce point de vue, la position exprimée par Milton Friedman ne souffrait d'aucune ambiguïté, nous l'avons vu. Mais d'autres formes de controverses existent, sur « *la nature de la RSE, ses racines idéologiques, la vision des relations entre entreprises et société* » (Grimand *et al.*, 2014, p. 134). Sur le plan idéologique en effet, l'idée d'une possible

réconciliation entre l'entreprise et la société ne convainc pas ceux qui estiment qu'il ne s'agit que d'une ultime tentative des tenants du système capitaliste pour maintenir sa survie (Aggeri, 2017). Au-delà de ces dimensions philosophiques, une critique majeure concerne le caractère utilitariste de la démarche déployée par les entreprises, et une récupération par le discours managérial (Quairel et Capron, 2013, p. 93). D'une part, l'objet de cette récupération ne viserait qu'à tenter de limiter la volonté des Etats de réguler les activités économiques, et non à véritablement s'attaquer aux véritables enjeux. D'où par exemple l'écart persistant entre les discours en apparence consensuels sur la nécessité de protéger la planète et, dans les faits, la dégradation continue de tous les indicateurs (*id.*, p. 92)<sup>19</sup>. Accessoirement, selon les tenants de cette perspective, il existe un « juteux » marché de la vertu, que se partagent agences de normalisation, auditeurs et consultants, mais qui ne correspond en réalité qu'à une nouvelle forme « *d'aliénation* » (Postel, 2017, p.22)<sup>20</sup>. Notons ici que les opposants les plus farouches au système capitaliste, dorénavant adeptes de la décroissance, rejoignent assez étonnamment ceux qui en sont les soutiens les plus radicaux, même si les raisons divergent évidemment fondamentalement : tous estiment hautement souhaitable que les entreprises ne se mêlent pas de questions de société. D'autre part, l'idée serait qu'une approche utilitariste dénature la conception plus politique de la démarche, avec des incidences négatives notamment sur l'intérêt général et les préoccupations de long terme.

Sur ces questions importantes, nous reviendrons *infra* sur les hypothèses sur lesquelles nous faisons reposer notre travail. D'ores et déjà, indiquons que de notre point de vue, la volonté de réfléchir à l'implémentation d'un management stratégique « responsable » dans les organisations repose sur l'hypothèse centrale d'une forte intrication, donc d'une réconciliation possible et souhaitable entre les dimensions économique, sociale et environnementale, positionnant ainsi notre réflexion au sein de ces débats : selon nous, cette réconciliation est même indispensable, tant ces trois dimensions nous semblent indissociables. Nous souscrivons pleinement à la conception d'un capitalisme socialement responsable exposée par Savall *et al.* (2015), bâti sur des valeurs d'humanisme, de liberté, de dignité individuelle et collective durable, qui ne confond pas libéralisme et « laissez-faire », et qui « *rejette le capitalisme financier débridé qui suscite en retour*

---

<sup>19</sup> De ce point de vue, la consultation des rapports du GIEC semble plutôt conforter cet argument. Cf. [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)

<sup>20</sup> A rapprocher de la théorie « des fonds de commerce » (Savall, Zardet, 2005b)

*un interventionnisme étatique et potentiellement un retour au communisme liberticide* » (Savall et Zardet, 2015, p.99).

### **3.2. La RSE comme opportunité stratégique**

#### 3.2.1. Concilier les dimensions économique-sociale-environnementale

Notre volonté de partir à la recherche d'une voie de conciliation entre les trois piliers de la *Triple Bottom Line* est mise en avant explicitement dès nos premières publications (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009 ; Asselineau et Cromarias, 2011b). Cette tentative de conciliation est loin d'être évidente, et nous abordons la question avec une grande humilité : l'aggravation continue du dérèglement climatique et l'urgence de plus en plus vive d'agir concrètement ont considérablement accentué la complexité du problème et l'ampleur de la tâche, mais aussi les tensions entre - schématiquement- ceux qui considèrent qu'il faut poursuivre le *business as usual* (parce que les innovations technologiques pourront résoudre les problèmes, parce que le développement économique est la seule source de progrès social,... voire parce qu'il n'y a pas de problème), ceux qui estiment que la protection de l'environnement impose une décroissance des activités économiques, et ceux qui espèrent trouver un équilibre harmonieux entre développement économique, progrès social et protection de la planète et du vivant. Nous inscrivons résolument nos travaux dans cette dernière perspective, comme d'autres : citons par exemple la désormais célèbre « théorie du Donut » proposée en 2012 par Kate Raworth et l'ONG Oxfam<sup>21</sup>, mais aussi et surtout les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, qui « *donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous* » à un horizon proche (2030).

Mais la question de l'opérationnalisation reste entière pour les organisations, quelles qu'elles soient. Envisager la RSE comme un simple habillage à des fins de communication ou pour se donner bonne conscience n'est plus (du tout !) le sujet, et nous avons pu constater, notamment lors de l'étude de cas que nous avons réalisée au sein de Coca Cola *European Partners* en 2018 (Asselineau et Lequin, 2018), que les efforts entrepris restent encore bien marginaux au regard des enjeux : « *les stratégies de RSE visant à réduire les impacts négatifs des activités humaines ne*

---

<sup>21</sup> <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

*sont plus à la hauteur des enjeux* » souligne à juste titre la Convention des Entreprises pour le Climat (2022, p. 21).

La marche à gravir semble rester encore bien haute pour une immense majorité d'entreprises, comme le prouvent les récentes révélations concernant Patagonia, pourtant une des entreprises les plus citées pour son exemplarité en matière de responsabilité sociétale<sup>22</sup>.

Si la partie est plus que difficile, nous pensons que la meilleure façon d'obtenir un engagement des entreprises en faveur de l'intégration pleine et entière des dimensions sociales et environnementales à leurs réflexions stratégiques impose de mettre en évidence, en s'appuyant sur la rigueur de travaux de recherche, qu'une telle approche est tout à la fois incontournable et source significative de performance.

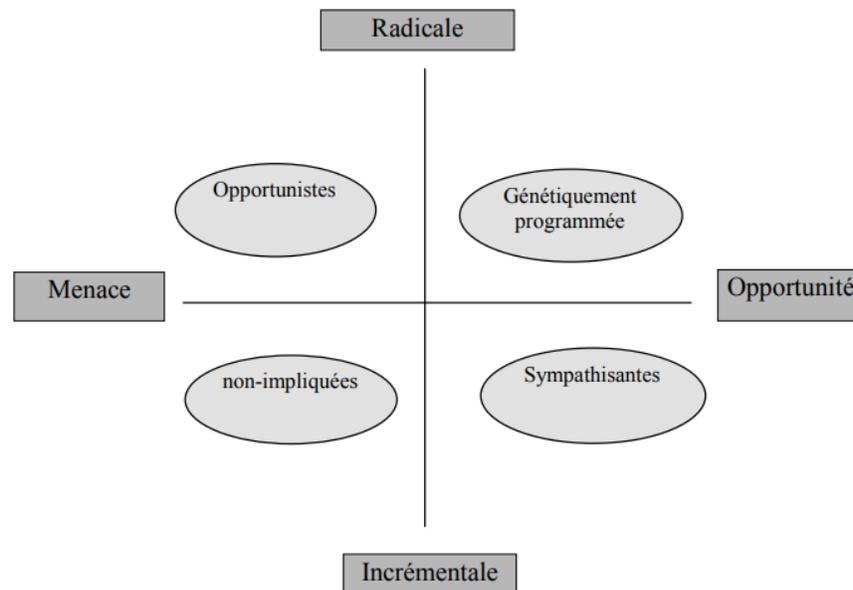
### 3.2.2. L'engagement dans la transition comme source de performance

Dans Asselineau et Piré-Lechalard (2009), nous avons tenté de proposer une classification des entreprises, selon deux axes : leur perception de l'impact du développement durable sur leurs activités (opportunité ou menace) ; leur stratégie d'innovation « durable » (radicale ou incrémentale) (figure 1).

---

<sup>22</sup> [https://www.novethic.fr/actualite/social/sous-traitance/isr-rse/patagonia-la-marque-porte-etendard-de-l-eco-responsabilite-accusee-d-exploiter-des-travailleurs-textiles-151586.html?utm\\_source=Abonn%C3%A9s+Novethic&utm\\_campaign=9ef6cc04c8-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2023\\_06\\_22\\_04\\_00&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_-9ef6cc04c8-%5B%5D](https://www.novethic.fr/actualite/social/sous-traitance/isr-rse/patagonia-la-marque-porte-etendard-de-l-eco-responsabilite-accusee-d-exploiter-des-travailleurs-textiles-151586.html?utm_source=Abonn%C3%A9s+Novethic&utm_campaign=9ef6cc04c8-EMAIL_CAMPAIGN_2023_06_22_04_00&utm_medium=email&utm_term=0_-9ef6cc04c8-%5B%5D)

**Figure 1 : Classification des entreprises par rapport à leur stratégie d'innovation et leur perception du développement durable (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009, p. 288)**



Cette classification nous a conduit à proposer une figure à quatre cadrans, faisant ressortir quatre approches distinctes des entreprises face aux enjeux de l'opérationnalisation de la RSE<sup>23</sup> :

- **L'entreprise « génétiquement programmée »** naît et se développe sur des critères militants du développement durable. La mission de l'entreprise, son management, ses procédés et produits sont explicitement orientés sur la réponse à des causes sociales et/ou environnementales ;
- **L'entreprise « sympathisante »** génère une activité qui n'a pas été directement créée pour fournir une réponse aux enjeux du développement durable. Mais elle a intégré l'importance de porter une réflexion approfondie sur ces questions, par conviction et/ou parce qu'elle comprend que cela peut lui procurer un avantage concurrentiel : elle s'engage au-delà des obligations légales ou réglementaires en matière de RSE, par exemple par la mise en avant de valeurs sociales ou environnementales fortes, par des engagements éthiques, par une prise en compte sérieuse des parties prenantes internes et externes ;

<sup>23</sup> Voir Bousquet, El Haddad et Moore (2023) pour une mobilisation récente de ce cadre d'analyse

- **L'entreprise « rétive opportuniste »** envisage essentiellement la RSE comme un argument marketing ou commercial. Dans ces entreprises, la communication peut être soignée, mais l'organisation interne n'est pas soumise aux tensions managériales que peut générer le « découplage » entre enjeux de performance économique et ajout de contraintes RSE, puisque celles-ci ne sont pas réellement prises en considération. C'est à ce stade que l'on parle de « *greenwashing* » ;
- **L'entreprise « rétive non-impliquée »**, qui considère que la RSE constitue un frein à son développement et cherche à en limiter la portée : elle se met en conformité ou trouve des parades pour contourner les obstacles (délocalisation pour bénéficier de législations plus souples sur le travail ou d'une fiscalité plus accommodante, etc.).

Il est vraisemblable d'imaginer que les années à venir verront se multiplier les exigences légales et normatives pour les entreprises. C'est très certainement indispensable pour une grande partie d'entre elles qui risquent, dans le cas contraire, de ne guère évoluer. Mais nous pensons aussi qu'une réflexion stratégique pro-active pourrait permettre à nombre d'organisations de faire émerger de nouvelles opportunités de développement significatives, leur permettant de se différencier, et de bénéficier de la « *redistribution des cartes* » (Martinet et Payaud, 2008), sans attendre passivement l'augmentation des exigences, et ce au bénéfice à la fois de leur performance économique, sociale et environnementale, et de la société tout entière. Notre étude approfondie du Parc Naturopôle (Asselineau et Cromarias, 2011b), entreprise « génétiquement programmée » selon notre classification, nous a permis notamment de constater à quel point la cohérence d'un projet porté par ses dirigeants (vision, mission, valeurs), et l'alignement de l'ensemble de la chaîne de valeur et des parties prenantes internes et externes à ce projet, peuvent constituer une source de performance globale (économique, sociale, environnementale) très pertinente, incluant des liens féconds avec le territoire et ses acteurs. Nous revenons dans les chapitres suivants sur les fondements théoriques et les outils méthodologiques sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour déterminer les conditions de formulation et de mise en œuvre de telles stratégies, et maximiser leurs chances de succès.

A l'évidence, une remarque peut nous être adressée concernant le soubassement « utilitariste » de notre approche de la transition socio-écologique des organisations : nous proposons de ne pas

attendre que l'évolution de ces dernières soit bâtie sur des considérations purement morales ou éthiques, mais davantage parce qu'il est de leur intérêt d'agir dans ce sens (les deux n'étant pas nécessairement antinomiques). Précisons notre propos. Nous avons ancré toutes ces dernières années nos recherches sur l'idée d'une indispensable transformation sociale et environnementale des entreprises, par conviction. Et nous appelons de nos vœux pour la même raison une prise de conscience la plus massive possible du sens de la responsabilité collective et de l'urgence d'agir, à tous les niveaux de la société, puisque tout semble inter-relié : entreprises, citoyens-consommateurs, décideurs publics et privés, associations et ONG, etc. *De facto*, de nombreux acteurs, et de nombreuses entreprises, se sont très sérieusement emparés du sujet, avec éthique et responsabilité, comme nous pouvons le constater lors de nos échanges avec des praticiens, qui pourraient donner lieu à nos prochains projets de recherche : citons la Convention des Entreprises pour le Climat (*op.cit.*)<sup>24</sup>, qui forme des dirigeants à l'élaboration de feuilles de routes « régénératives » ; le site d'une entreprise pharmaceutique, qui repense son management autour des principes du « Bonheur National Brut » (Ha Vinh, 2022) ; l'Institut de Tramayes, qui propose une vision de l'éducation centrée sur les trois piliers « Penser-Œuvrer-Entreprendre » (Asselineau, 2023). Il est à noter que ces approches fondent le changement sociétal sur une *transformation intérieure* préalable des personnes et des organisations, qui est sans doute essentielle : « *plus j'avance dans la vie et plus s'affirme en moi la conviction selon laquelle il ne peut y avoir de changement de société sans un profond changement humain* » (Rabhi, 2016, p. 7).

Si cette « transformation intérieure » à grande échelle pourrait constituer un idéal sociétal à atteindre, l'espoir de l'atteindre peut sembler plus ou moins hypothétique, comme l'évoque Morin (2015, p. 76) : « *nous avons une très faible conscience du risque, parce que nous avons une difficulté à penser le global* ».

Mais quoi qu'il en soit, la recherche en Sciences de gestion -plus précisément le champ du management stratégique- nous semble disposer d'un rôle absolument fondamental à jouer (pour ne pas dire que c'est même une responsabilité qui incombe aux chercheurs de cette discipline) pour accompagner les entreprises dans la transition, en les aidant à comprendre qu'il est dans leur intérêt, aussi bien que dans celui de la société dans son ensemble, qu'elles s'engagent dès à présent de façon pro-active dans une dynamique de changement.

---

<sup>24</sup> <https://cec-impact.org/>

## CHAPITRE 2

### QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT STRATEGIQUE « RESPONSABLE » ?

---

En nous appuyant sur les éléments présentés lors du chapitre précédent, nous inscrivons nos réflexions dans le champ du management stratégique et des Sciences de gestion, en traitant trois parties successives. Nous rappelons dans une première partie les fondements, enjeux et spécificités du management stratégique dans les Sciences de gestion. Dans une deuxième partie, nous proposons d'intégrer les principes issus de la RSE au management stratégique pour définir les contours d'un management stratégique « responsable », dont nous identifions quatre caractéristiques majeures. Parmi celles-ci, nous identifions les questions de stratégies territoriales, que nous avons tout particulièrement investiguées durant nos recherches : elles constituent la troisième et dernière partie de ce chapitre.

#### **1. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMME DISCIPLINE DE RECHERCHE : FONDEMENTS, ENJEUX, SPECIFICITES**

##### **1.1. Les fondements du management stratégique**

###### 1.1.1. De la stratégie militaire antique à la *Strategic Management Society*

« *La guerre est une affaire d'importance vitale pour l'Etat, la province de la vie et de la mort, la voie qui mène à la survie ou à l'anéantissement. Il est indispensable de l'étudier à fond. Évaluez-la en fonction des cinq facteurs fondamentaux : l'influence morale (harmonie entre la population et ses dirigeants), les conditions atmosphériques (jeu des forces naturelles et saisons), le terrain (facilité ou difficulté de le parcourir), le commandement (sagesse, équité, humanité, courage et sévérité du général), la doctrine (organisation, autorité, promotion des officiers, voies d'approvisionnement, soin de pourvoir aux besoins essentiels de l'armée). Aucun général ne saurait prétendre n'avoir jamais entendu parler de ces cinq points. Ceux qui maîtrisent sont gagnants, les autres, perdants* » (Sun Tzu, 2006 [env. 500 av. JC]).

Il n'est guère original de débiter un chapitre traitant de management stratégique par un extrait d'un des plus anciens textes consacrés à la stratégie militaire, domaine d'application souvent présenté comme étant à l'origine de la discipline. De fait, les références au célèbre « Art de la Guerre » abondent dans les manuels et les cours introductifs consacrés à la stratégie, au sens large (stratégies commerciales, négociation, communication, etc.). Pas toujours de façon très convaincante, probablement parce qu'il s'avère difficile de valoriser pleinement la richesse intrinsèque et les nuances fines de préceptes qui puisent en profondeur, notamment, dans la philosophie et la culture asiatiques de l'Antiquité. Mais il reste plutôt frappant de constater que les approches actuelles les plus abouties du management stratégique ne marquent guère, au fond, d'évolution significative par rapport à celle présentée ci-dessus, pourtant issue d'un texte vieux d'approximativement 2 500 ans.

Notons que, outre la dimension militaire, certains situent l'origine de la stratégie dans des textes religieux (l'Ancien Testament) ou chez les philosophes grecs de l'Antiquité, faisant du terme « stratégie » une construction « *amorphe et ésotérique* » (Leiblein et Reuer, 2020), pour en venir à sa traduction au monde des affaires, et au « management stratégique ». Ses débuts en pédagogie sont généralement associés aux cours de *Business Policy* délivrés à la *Harvard Business School* au début du 20<sup>ème</sup> siècle (Guyot et Bonnet, 2021). Ils marquent un point d'ancrage disciplinaire essentiel autour d'une vocation très éloignée du monde militaire, même si une lignée existe avec les textes anciens grecs, chinois, indiens ou mésopotamiens autour des questions d'autorité ou d'adhésion à un but collectif (Baumard, 2017) : former les dirigeants d'entreprises, essentiellement par des études de cas, à la prise de décision stratégique.

La recherche en management stratégique a connu plusieurs périodes de développement depuis les ouvrages fondateurs de Barnard (1938), Simon (1947), March et Simon (1958) ou Chandler (1962), puis les apports de Ansoff (1965) et Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965). Ces premiers travaux insistent sur l'importance de l'organisation et de ses structures, des processus tels que la formulation, l'implémentation, l'évaluation, le contrôle. Ils évoquent le rôle central de la fonction managériale et du manager dans la quête d'efficacité et de performance (Rumelt, Schendel et Teece, 1994 ; Leiblein et Reuer, 2020). Autant d'éléments constitutifs de la discipline, dès son origine.

Une conférence organisée en 1977 à Pittsburgh proposant un premier agenda de recherche formalisé autour de dix-huit grands axes de recherche, la création du *Strategic Management Journal* (1980) puis de la *Strategic Management Society* (1981), ont permis de donner un ancrage à la discipline et de renforcer sa présence dans les écoles de management du monde entier (Nag, Hambrick et Chen, 2007). Depuis, le management stratégique semble connaître une *success story* remarquable, s'imposant souvent comme l'un des enseignements distinctifs des meilleures formations en management (Dameron, 2017 ; Leiblein et Reuer, 2020).

### 1.1.2. Grandeur et décadence du management stratégique

Mais qu'est-ce que le management stratégique, et quels sont ses éléments caractéristiques ? Si la discipline est solidement ancrée dans le monde académique, de quoi est-elle le nom ?

La question peut sembler basique et n'a d'ailleurs pas fait l'objet d'un grand intérêt de la part des chercheurs. Elle mérite pourtant d'être posée, car les tentatives de définition, si elles ne sont pas totalement incompatibles entre elles, sont plutôt diverses et rendent difficile la détermination de frontières exactes (Nag, Hambrick et Chen, 2007 ; Durand, Grant et Madsen, 2017). Une discipline académique est une « *entité socialement construite* », qui doit « *disposer de frontières socialement négociées* », et qui existe uniquement « *si une masse critique de chercheurs croient qu'il existe et adoptent une conception partagée de sa signification essentielle* » (Nag, Hambrick et Chen, 2007, p. 935). Or, si le nombre de chercheurs et de publications se référant au management stratégique montre une importance académique significative, les contenus proposés ne convergent pas vraiment « *vers un paradigme unique ou une base théorique construite sur des croyances, des valeurs, des instruments, des techniques ou même une métaphysique, qui seraient partagés et pourraient véritablement constituer une matrice disciplinaire* », au sens de Kuhn (Durand, Grant et Madsen, 2017, p. 6). Le management stratégique ne semble pas davantage présenter un programme de recherche bien spécifié, c'est-à-dire « *une séquence de théories gouvernée par des règles méthodologiques sous la forme de « quelles voies de recherche éviter ou quelles voies de recherche poursuivre », chacune avec un noyau dur d'axiomes surmontés d'hypothèses auxiliaires* », au sens de Lakatos (*id.*, p. 6).

Ainsi, en dépit de son importance et de son apparente vitalité, des auteurs reprochent au champ une forte fragmentation, un ancrage théorique incertain, des méthodes peu adaptées. Pour certains d'entre eux, cela constitue une fragilité (Nag, Hambrick et Chen, 2007) ; pour d'autres, cela appelle des critiques et une reconfiguration (Durand, 2017 ; Durand, Grant et Madsen, 2017 ; Drnevich, Mahoney et Schendel, 2019) ; d'autres enfin évoquent de sombres perspectives et un déclin inexorable de la discipline, voire une disparition : pour les plus pessimistes, la discipline pourrait bien être un « *produit daté d'une ère technologique dépassée* » (Monin, 2017, p. 52), dont le déclin se ferait au profit de disciplines plus récentes comme l'entrepreneuriat ou l'innovation (Le Roy, 2017, p. 25).

Plusieurs raisons peuvent expliquer les difficultés pointées par ces auteurs. Trois d'entre elles nous semblent particulièrement centrales. D'abord, si les racines anciennes de la stratégie, puisées dans l'art militaire ou la philosophie, sont souvent évoquées, elles ne nous semblent pas vraiment mobilisées et ne constituent pas une source d'inspiration ou un fondement pour la grande majorité des contributions académiques en management stratégique. De la même façon, les travaux fondateurs du champ et les méthodes qu'ils utilisent sont souvent cités mais peu mobilisés. Par conséquent, sans cet enracinement dont bénéficient d'autres disciplines scientifiques, le management stratégique apparaît comme un champ particulièrement jeune et, surtout, peu ancré dans des traditions ou un corpus de référence.

Ensuite, ce point est d'autant plus essentiel à noter que, par nature, le management stratégique est marqué par son caractère pluridisciplinaire, empruntant à la fois des principes issus des sciences économiques ou politiques, de la psychologie, de la sociologie, du marketing ou de la finance (Bowman, Singh et Thomas, 2002), voire de l'écologie ou de la biologie : ce qui constitue le cœur de sa spécificité rend paradoxalement ses frontières ambiguës et vulnérables. L'essence de l'approche stratégique est la pensée interdisciplinaire, complexe, systémique. Sans identité forte et mission collective et partagée, son risque est effectivement de se laisser emporter par les normes scientifiques qui génèrent plutôt du cloisonnement et de la simplification (Morin, 1990).

Enfin, en tant que domaine de recherche académique, le management stratégique souffre particulièrement d'une pathologie qui ne lui est pas réservée mais l'affecte plus que d'autres : la distance qui sépare une large part des recherches menées des besoins des praticiens et des organisations. Ce *gap* entre théorie et pratique pose problème autant aux chercheurs qu'aux

praticiens (Kenworthy et Verbeke, 2015 ; Baumard, 2017 ; Durand *et al.*, 2017 ; Drnevich *et al.*, 2019) : si les causes sont variées, une part au moins des explications de cette distanciation est imputable aux chercheurs eux-mêmes, en lien avec des questions épistémologiques (relation du chercheur à son terrain) et/ou institutionnelles (management et évaluation de la recherche). Nous y revenons lors du chapitre 3.

## **1.2.Définition et spécificités**

### 1.2.1. Une définition satisfaisante ?

Evoquer les origines du management stratégique et les conditions de son développement nous semble indispensable pour dresser les contours des réflexions que nous portons depuis plus de vingt ans, et que nous souhaitons continuer à porter, comme enseignant-chercheur de cette discipline, et dans la perspective d'accompagner à notre tour de jeunes chercheurs. Les quelques lignes qui précèdent montrent l'importance de clarifier certains points centraux de notre démarche de recherche. À commencer par un rattachement à une définition et à un cadre du management stratégique, puisqu'il en existe de fort variés. Ce cadre doit avoir l'ambition de tenter d'apporter une réponse aux difficultés rencontrées par la recherche en management stratégique, mentionnées ci-dessus de façon synthétique, c'est-à-dire de fournir une justification de ses spécificités et de son utilité pour les chercheurs et, nous y reviendrons, pour les praticiens.

Concernant la définition, nous prenons comme point de départ de notre réflexion la tentative de synthèse effectuée par Nag *et al.* (2007), à partir d'une enquête réalisée auprès de 269 chercheurs ayant soumis un article à l'*Academy of Management Annual Conference*, complétée par l'analyse textuelle de 385 résumés d'articles publiés dans une des trois revues majeures de l'AoM. Le fruit de cette méta-analyse leur permet d'identifier ce qu'ils considèrent comme les composantes majeures qui semblent former un consensus au moins partiel sur la définition de la discipline, telle que se la représentent la communauté de chercheurs. Si la méthodologie employée n'est sans doute pas indiscutable, les auteurs parviennent cependant à proposer une définition qui nous semble, comme à d'autres (Monin, 2017), plutôt représentative de ce qui constitue le management stratégique.

« *Le champ du management stratégique traite (1) des principales initiatives, délibérées ou émergentes, (2) engagées par les dirigeants au nom des propriétaires, (3) relatives à l'utilisation de ressources (4) afin d'accroître la performance (5) des entreprises (6) dans leurs environnements externes* » (Nag *et al.*, 2007, p. 942-943).

Plusieurs remarques viennent à l'esprit, et nous en indiquons deux à ce stade avant de proposer d'y revenir plus longuement dans le paragraphe suivant dédié à la définition d'un management stratégique « responsable ». Tout d'abord, la définition semble explicitement dédiée aux seules entreprises fonctionnant sur les principes d'une gouvernance distincte dirigeants-propriétaires, ne permettant peut-être pas d'associer pleinement le management stratégique des organisations publiques ou d'autres modalités statutaires ou organisationnelles pourtant essentielles (Très Petites Entreprises, Petites et Moyennes Entreprises, entreprises familiales, par ex.). Ensuite, l'accent placé sur la performance semble *a priori* négliger les impacts sociaux et sociétaux de l'activité de l'entreprise, n'indiquant notamment aucune référence à d'autres parties prenantes de l'organisation que les propriétaires et les dirigeants. L'importance majeure prise par l'approche par les parties prenantes lors des deux dernières décennies n'est ici pas prise en compte. Nous pensons que la même recherche menée aujourd'hui pourrait conduire à une définition différente sur ce point.

### 1.2.2. Une discipline à vocation systémique

« *Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître les parties* » (Blaise Pascal, 1904 [1669], p. 88).

Comme nous l'avons évoqué, nous défendons l'idée que le management stratégique a toute sa place dans les organisations actuelles, comme par conséquent la recherche en management stratégique au sein des Sciences de gestion. Nous considérons que les difficultés et dangers qui pèsent sur la discipline ne sont pas le fait de l'obsolescence structurelle du raisonnement stratégique, qui serait selon certains devenu inutile pour des sociétés contemporaines focalisées sur les actions et prises de décisions ultra-rapides et allergiques au temps long.

Nos réflexions partent de l'idée que cela devrait être exactement le contraire : dans ce temps de « vide stratégique » (Baumard, 2015), alors que la spécialisation à outrance et le manque de tentatives interdisciplinaires génèrent un « *néo-obscurantisme généralisé* » (Morin, 2017, p. 17), à l'heure où la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux devient plus vitale que jamais et nécessite une implication active des organisations privées comme publiques, le caractère holistique et interdisciplinaire du management stratégique peut précisément fournir le cadre indispensable à la prise de recul, à la pensée systémique et complexe, qui deviennent des compétences vitales à l'heure où il faut rebâtir d'urgence un lien avec les principes fondamentaux du vivant (Straus et Julien, 2018).

La spécificité majeure du management stratégique réside, ou devrait résider, dans la perspective systémique unique qu'offre cette discipline. Tenter de déterminer un modèle global de management a été un des puissants moteurs à l'origine des travaux fondateurs de la discipline (Peters et Waterman, 1983). Cette démarche est aujourd'hui pourtant devenue rarissime. Nous la retrouvons dans les travaux menés par l'ISEOR depuis le milieu des années 1970, qui a bâti une théorie complète, une épistémologie intégrée et des principes du management socio-économique, reposant sur l'hypothèse que la synchronisation des activités et des actions au sein des organisations constitue le facteur primordial de l'efficacité (Savall et Zardet, 2003, p. 26) : « *il est prioritaire de créer des outils capables de réaliser l'intégration des différentes dimensions qui traversent les champs phénoménologiques de la gestion* ». Cette synchronisation globale suppose qu'une discipline englobe les autres et « *n'obéisse pas aux critères de segmentation traditionnels en gestion marqués par une différenciation très marquée des fonctions (commerciale, financière, administrative, etc.)* » (*id.*, p. 26). La vocation du management stratégique, sa « raison d'être », n'est pas de s'ajouter aux autres disciplines de gestion. Elle est d'en assurer la synchronisation et la coordination, autour des maîtres-mots de cohérence ou d'alignement stratégiques de l'ensemble des activités qui composent l'entreprise : « *seule une approche globale de l'entreprise est susceptible, d'une part, d'expliquer le niveau et les mécanismes de sa performance économique, et d'autre part, d'inspirer des actions d'amélioration durable de cette performance* » (Savall *et al.* 2015, p. 94).

Par ailleurs, si le management stratégique a une visée systémique et globale, il n'en a pas moins une visée pratique. C'est un autre élément de spécificité de la discipline, porteuse de conséquences

pour les chercheurs qui se réclament de ce champ : la création de nouveaux savoirs ne peut pas uniquement s'élaborer « en chambre », elle se doit de prendre appui sur les praticiens, par des méthodologies adaptées. Nous y revenons *infra*.

## **2. QUELLE CONCEPTION D'UN MANAGEMENT STRATEGIQUE « RESPONSABLE » ?**

### **2.1. Intégrer les principes de RSE au management stratégique**

#### 2.1.1. Accompagner les transformations sociales et environnementales

« *Les enjeux pour les entreprises ne portent plus sur la question de savoir s'il faut, ou non, s'engager dans la RSE, mais plutôt sur la manière de piloter la RSE de façon stratégique et effective (...)* » (Wang *et al.*, 2016, p. 535).

Deux dimensions se révèlent donc des propos qui précèdent : 1/ il est indispensable que les organisations prennent la pleine mesure des enjeux sociaux et sociétaux qui s'imposent dorénavant à elles ; 2/ le management stratégique s'affirme comme la discipline qui permet d'assurer à la fois la détermination des objectifs à atteindre et la mise en cohérence /synchronisation des actions à mener pour y parvenir.

Les disciplines de gestion et les fonctions de l'entreprise doivent être réinterrogées à l'aune des enjeux actuels et à venir, qu'il s'agisse de la gouvernance, de la finance, du marketing, des achats-logistique, des ressources humaines. En tant que discipline « chapeau » associée aux décisions et actions des directions générales qui synchronisent et impactent toutes les fonctions des organisations, le management stratégique apparaît nécessairement en première ligne.

Il ne fait donc nul doute à nos yeux que, abordée de cette manière, la question de la disparition du management stratégique dont certains s'inquiètent ne devrait pas se poser, bien au contraire.

Néanmoins, cela ne signifie pas que certaines conditions ne sont pas indispensables. Nous rejoignons sur ce point l'analyse de Durand (2017, p. 64-65) : « *La spirale du déclin est-elle vouée à se poursuivre ? Peut-être pas si nous parvenions à rebâtir un corpus solide à la hauteur des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises et l'ensemble des organisations qui constituent un marché avec elles. (...). Les chapitres ne seraient plus seulement les conditions d'effectuation des meilleurs mouvements stratégiques (alliance, entrée ou sortie d'un marché, types de*

*diversification, etc.) mais plutôt les enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprises : parmi d'autres, constituer et modifier la gouvernance de l'entreprise ; assurer la cohérence entre les valeurs collectives et individuelles, les comportements effectifs, et les résultats économiques ; bâtir la légitimité de l'organisation auprès de ses publics cœurs ; prendre en compte les défis environnementaux et sociaux ; poser le management stratégique comme créateur de sens local ».*

Des transformations majeures sont à l'œuvre, et les conséquences probables du dérèglement climatique ou de la digitalisation accélérée de la plupart des activités imposent qu'elles soient opérées avec une grande efficacité et, pour certaines, dans des délais très brefs. Parallèlement, la société évolue vite, tout comme le cadre juridique (par exemple, la loi « Pacte » qui entraîne la modification de l'article 1833 du Code Civil<sup>25</sup>).

La question est donc : en quoi le management stratégique peut-il contribuer au mieux à accompagner les organisations dans la mise en œuvre des changements à opérer ?

Pour avancer dans nos réflexions, nous considérons indispensable d'intégrer les conceptions de Responsabilité Soci(ét)ale des Organisations dans la finalité du management stratégique, et de proposer la définition d'un management stratégique « responsable », dont nous avons jeté les bases dans notre chapitre rédigé pour le Traité de Management Socio-Economique dirigé par H. Savall et V. Zardet (Asselineau, 2021). Nous constatons en effet que la définition du management stratégique, telle que nous l'avons présentée dans le paragraphe précédent, souffre d'une insuffisante prise en compte des fortes interdépendances qui caractérisent les activités des entreprises et leur environnement, pris au sens large (notamment, pour ce qui relève de nos recherches, les parties prenantes internes et externes, et les territoires).

### 2.1.2. Une « responsabilité » de la formulation à l'implémentation

Une thèse entière ne suffirait sans doute pas à déterminer précisément et rigoureusement les contours que recouvre le concept de « responsabilité », terme « *polymorphe, fuyant, instable* » (Capron, 2017, p. 26). Rappelons que la langue anglaise distingue deux termes : obligation de

---

<sup>25</sup> « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». (loi n°2019-486 du 22 mai 2019)

rendre des comptes (transparence) ; obligation de s'acquitter d'une tâche (Asselineau et Cromarias, 2011b ; Savall *et al.*, 2015).

Nous privilégions néanmoins le choix de ce terme qui, s'il n'est pas parfait, nous semble le moins mauvais pour identifier l'importance d'une approche renouvelée de la discipline, qui doit contribuer à inspirer le changement dans les pratiques des organisations, afin que leurs décisions aient vocation à intégrer pleinement - et non à la marge ou à des fins de communication - les considérations sociales et environnementales. Nous ne retenons pas les termes alternatifs potentiels « durable » ou « soutenable », pour trois raisons. D'abord pour une raison sémantique : la littérature en stratégie, particulièrement dans la *Resource-Based View*, mobilise déjà cette terminologie de soutenabilité ou de durabilité mais avec une signification différente (Barney, 1991 ; Freeman, Dmytriev et Phillips, 2021). Ensuite, nous rejoignons pleinement la justification fournie par Ingham (2011, p. 72) : « *dans une perspective de management stratégique, nous insistons sur l'exercice de la responsabilité et sur la prise de décision y compris dans leurs dimensions éthiques et sur les valeurs qui les animent (...). Les demandes de la société ne concernent pas seulement les préoccupations de durabilité, de sécurité ou de santé, mais aussi les valeurs (transparence, responsabilité, etc.) et les préoccupations éthiques et sociales plus générales liées à leur impact* ». Enfin, nous rejoignons pleinement l'idée que la notion de responsabilité individuelle, retenue par Savall *et al.* (2015, p.31), est fondamentale pour les libertés et constitutive d'une société de droit.

Le management stratégique « responsable » peut être défini comme une approche du management stratégique qui intègre les dimensions de la Responsabilité Soci(ét)ale des organisations et permet leur opérationnalisation. La mise en œuvre effective et pratique est au cœur du management stratégique. Elle a pourtant souvent été négligée dans nombre de travaux, en management stratégique comme en RSE (Asselineau et Cromarias, 2011b), un peu comme si on considérait qu'il suffit de prendre la décision au sommet de la hiérarchie de l'organisation pour que le changement opère mécaniquement, ce que soulignent Savall et Zardet (2005a, p. 283) : « *quant aux ouvrages de stratégie et de management stratégique, ils se bornent, avec la condescendance que l'on affecte couramment vis-à-vis des questions d'intendance, à considérer la mise en œuvre stratégique sous le seul angle de l'outillage budgétaire* ». Or, il est bien connu que la mise en œuvre effective est bien souvent l'étape la plus complexe et critique dans l'implémentation d'une

nouvelle stratégie dans les différentes strates de l'organisation<sup>26</sup>. Et celui-ci vaut davantage encore lorsqu'il s'agit d'implémenter une stratégie basée sur des principes de RSE (Atasu *et al.*, 2021) : Hengst *et al.* (2020) évoquent les tensions potentiellement générées par l'addition d'objectifs de réduction de l'impact environnemental aux exigences élevées de performance économique formulées aux équipes. Trouver les moyens d'atténuer ces tensions constitue certainement un des points clés pour tenter de réconcilier les trois piliers : économique, social et environnemental.

Le peu d'insistance porté à l'exécution de la stratégie, et la croyance qu'elle « irait de soi » à la suite de la formalisation du plan stratégique, est une conception très ancrée, et pas seulement dans le monde académique. Elle se manifeste au travers d'un goût prononcé, dans tous types d'organisations privées ou publiques, pour un système descendant de planification stratégique bâti sur une séparation nette entre ceux qui « savent », qui conçoivent la stratégie, et les exécutants chargés de la seule mise en pratique. Elle semble avoir des racines philosophiques très anciennes, mais il faut noter qu'elles n'ont pas un caractère universel. François Jullien, sociologue spécialiste de la comparaison des cultures chinoises et occidentales, montre que cette frontière particulière que les sociétés héritières de la philosophie grecque dressent entre la théorie et la pratique n'existe pas dans d'autres sociétés, en particulier en Chine. La pensée philosophique chinoise ne connaît pas cette « friction » entre théorie et pratique, entre « connaissance » et « action » : « *au lieu de construire une forme idéale qu'on projette sur les choses et que l'on cherche ensuite à faire passer dans les faits, s'attacher à détecter les facteurs favorables à l'œuvre dans leur configuration. Au lieu donc de fixer un but à son action, se laisser porter par la propension ; bref, au lieu d'imposer son plan au monde, s'appuyer sur le potentiel de la situation* » (Jullien, 1996, p. 36-37). Nous l'avons déjà évoqué, nous trouvons là une source de réflexion, tant pour des projets de recherche futurs que pour ce qui relève des approches méthodologiques que nous souhaitons privilégier : nous l'évoquerons en conclusion de notre travail.

---

<sup>26</sup> Le « Tableau de Bord Prospectif » (*Balanced Scorecard*) initialement élaboré par Kaplan et Norton (1996), doit beaucoup de son succès à une volonté de proposer des solutions à ce constat.

## 2.2. Caractéristiques principales du management stratégique « responsable »

La séparation entre la formalisation de la stratégie et son exécution, constituée par l'idée que la performance des organisations reposerait d'un côté sur des dirigeants qui établissent un plan structuré et objectif, et de l'autre sur des collaborateurs qui exécutent rigoureusement ce plan, nous semble engager des principes peu compatibles avec un management stratégique « responsable ». De même, il a été démontré de longue date que, hormis quelques situations spécifiques, les approches rigoureusement planifiées et hiérarchiquement « descendantes » ne sont pas performantes, notamment dans un monde VUCA<sup>27</sup> : « *En guerre plus que partout ailleurs, les choses se passent autrement qu'on ne l'avait pensé, et prennent de près un autre aspect que de loin* » (Clausewitz, 1955 [1832], p. 267). Outre leur manque d'efficacité, elles réduisent potentiellement le sens du/au travail ainsi que les capacités et compétences de collaborateurs cantonnés à l'exécution de tâches, alors qu'ils sont situés au plus près du terrain et donc mieux à même d'apporter des solutions aux situations qu'ils rencontrent ou, notamment, aux besoins réels de leurs clients. Nous y revenons dans les paragraphes suivants, mais observons, comme nous le faisons à différentes reprises dans ce mémoire, que les travaux menés par l'ISEOR offrent à notre connaissance une méthodologie et un outillage rigoureux et aboutis en faveur d'une articulation cohérente entre l'intention stratégique socio-économique formulée par les dirigeants d'une organisation et son exécution réelle au sein de celle-ci. Nos travaux de recherche ne nous ont pas amenés explicitement, jusqu'à présent, à mobiliser cette méthodologie, mais il nous semble que ce mémoire témoigne d'une imprégnation croissante de celle-ci dans nos réflexions. Nous y reviendrons.

A la fois fruit des réflexions que nous portons depuis une quinzaine d'années et de cette imprégnation, nous identifions quatre caractéristiques principales de ce qui constitue selon nous un management stratégique « responsable », de façon sans doute un peu schématique car elles nous semblent toutes fortement intriquées.

Une **première caractéristique** tient à son orientation vers la pratique, et au lien indéfectible qui doit unir la formulation de la stratégie et sa traduction réelle au sein de l'ensemble de l'organisation. Cette reconnaissance confère à la discipline une mission en faveur d'un soutien à la performance globale des organisations. Ce constat concerne en premier lieu les praticiens, mais

---

<sup>27</sup> Pour "Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity"

il impacte aussi la mission des chercheurs en management stratégique : puisque la discipline a une essence pratique, ils ne peuvent envisager de rester à l'écart de la vie des organisations s'ils veulent mener des recherches pertinentes : « *Le champ académique du management est applicatif, comme source de réflexions et d'expérience qui créent de la valeur pour la société en rendant le travail des organisations meilleur. Ce rôle est simple, peut-être banal, mais très important* » (Drnevich et al., 2019, p. 36). Souligner l'importance de la dimension opérationnelle de la stratégie a deux implications essentielles pour nos réflexions. La première implication a trait aux méthodes de recherche que nous devons mobiliser pour apporter une contribution effective à notre discipline de rattachement. Elle engage par voie de conséquence le cadre épistémologique auquel nous souhaitons nous ancrer à l'avenir, à la fois pour nos recherches et pour former des jeunes chercheurs dans notre discipline : nous y revenons dans le chapitre 3 de ce mémoire.

La seconde implication est d'ordre théorique, puisque l'exploration du lien théorie-pratique (la stratégie telle qu'elle est pensée *versus* la stratégie telle qu'elle est réalisée effectivement) constitue le fondement-même des questionnements du management stratégique : Faut-il formuler une stratégie ? Si oui, avec quels degrés de formalisation et de souplesse, par qui et comment ? Et comment s'assurer de sa mise en œuvre ?

L'idée principale, que nous reprenons à notre compte, est celle d'une quête permanente de cohérence, ou « d'alignement » (Ingham, 2011) entre les intentions manifestées et les décisions et actions quotidiennes menées par les acteurs de l'organisation. L'inclination naturelle d'une organisation, pour parvenir à faire converger le projet-tel qu'imaginé- et sa réalisation effective, est d'élaborer un plan précis, formalisé et structuré, et dont la mise en œuvre est assurée par un contrôle des écarts (prévu-réalisé) et l'application de mesures correctives. Cette conception traditionnelle a pour elle le mérite de son apparente cohérence rationnelle, expliquant qu'elle a longtemps été - et qu'elle reste- plébiscitée dans de nombreuses organisations « verticales ». Dans ses formes les plus rigides et centralisées, elle a cependant conduit le plus souvent à de nombreux échecs, comme l'a par exemple abondamment démontré Henry Mintzberg (voir par exemple Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2009), le plan stratégique n'offrant pas, entre autres problèmes,

l'agilité indispensable à la gestion des changements qui ne manquent pas de survenir, et ne permettant pas de saisir la complexité des réalités vécues au quotidien par les acteurs de terrain<sup>28</sup>.

Il est donc apparu indispensable de fournir d'autres interprétations possibles du lien formalisation-implémentation de la stratégie. Au cours de nos recherches, nous avons pu constater sur plusieurs de nos terrains que la définition d'une stratégie ne suffit pas à en assurer la réussite (Asselineau, 2010 ; Asselineau et Cromarias, 2011c ; Albert-Cromarias et Asselineau, 2023). Et nous avons souhaité consacrer deux contributions à la question de l'intention stratégique (au sens de Hamel et Prahalad, 1990 ; 1995), notamment autour de la notion de « vision » (Asselineau et Cromarias, 2011b ; Asselineau et Ashta, 2019) : notre idée était de comprendre en quoi la formalisation d'une vision communiquée et partagée, « *portrait verbal, vibrant, idéalisé, de ce que l'organisation aspire à devenir* » (Carton *et al.*, 2015, p. 10), peut agir comme un terreau à la fois source de cohérence interne et de mobilisation et apporteur de sens pour les parties prenantes. Dans Asselineau et Cromarias (2011b), nous montrons en quoi l'intention initiale de l'entrepreneur-dirigeant se traduit par une multitude d'actions concrètes dont la cohérence globale peut être analysée au prisme de la chaîne de valeur de l'entreprise. Nous établissons un lien entre la vision stratégique développée par cet entrepreneur, fortement ancrée sur des valeurs de responsabilité soci(ét)ale, et le succès que son organisation a rencontré depuis sa création, se traduisant à la fois par un fort développement de celle-ci et du territoire rural sur lequel elle s'est implantée. Il faut noter que la littérature académique bute sur une signification précise du concept de « vision » stratégique (Asselineau et Ashta, 2019), ce qui porte probablement préjudice au développement de travaux de recherche sur le sujet. Mais nous rejoignons les quelques auteurs (Hamel et Prahalad, 1995 ; Kotter, 1995 ; Collins et Porras, 1995 ; Montgomery, 2008 ; Kantabutra et Avery, 2010) qui considèrent qu'une réflexion partagée, au sein des organisations, sur le « *pourquoi nous existons ?* » et le « *qu'aspérons-nous à devenir ?* » peut constituer une étape fondamentale de déploiement d'un management responsable et porteur de sens au sein de l'ensemble de la structure, loin de simples arguments de communication. Nous l'avons par exemple également constaté lors de l'étude de projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire (Asselineau et Ashta, 2019), dans un travail de recherche exploratoire qui mériterait d'être approfondi, autour du lien

---

<sup>28</sup> Baumard (2012) complète : la rédaction d'un plan ne dit rien des qualités de stratège de son concepteur. Sans compter que celui-ci ne dispose pas toujours d'une perception réaliste de son organisation et de son marché... en fin de compte, ces éléments peuvent conduire à se demander si le recours à une formalisation d'une stratégie est plus profitable à l'entreprise que l'absence de stratégie (Baumard, 2012, p. 67 et s.).

entre vision stratégique et performance de l'organisation, d'autant que ce concept de vision (ou *purpose*) est quelque peu victime de son succès dans les milieux d'affaires et prête à confusion (*id.* ; Knowles *et al.*, 2022).

Une **seconde caractéristique** a trait à la dimension sociale du travail et aux rapports humains dans les organisations. Sur ce point, Freeman *et al.* (2021) rappellent que les approches standards du management stratégique ont longtemps privilégié une conception purement économique de l'être humain, celui-ci étant réduit au rôle instrumental de facteur de production : cette conception ne permet pas, notamment, de prendre en compte des considérations éthiques ou morales dans les théories des organisations. Toujours selon ces auteurs, l'influente *Resource-Based View* entre dans ce cadre, en dépit de quelques efforts récents pour mieux intégrer, par exemple, les questions de compétences associées aux personnes (*id.*, p. 1765)<sup>29</sup>. Il peut sembler surprenant qu'une discipline dédiée au management puisse se contenter d'une vision simplifiée de la personne humaine. Il nous semble indispensable de prendre en considération que l'être humain est conscient de ses besoins, de ses valeurs, de son environnement, qu'il est doté de raison, de sentiments, et de la capacité de traduire des raisonnements en actions concrètes : il est incarné, peut prendre des décisions et dispose ainsi de la maîtrise d'une partie au moins de son destin. En outre, l'individu n'est pas une ressource comme une autre, encore moins une variable d'ajustement : il constitue le cœur-même d'un projet d'organisation. Au fond, la question « *pourquoi des organisations ?* » posée par Coase (1937) trouve peut-être autant d'éléments de réponse dans la volonté, très rationnelle, manifestée par un collectif humain d'œuvrer ensemble pour donner sens à un projet, que la recherche de réduction de coûts de transaction ou d'imperfections de marchés. C'est ce qu'évoque Gomez (2013), citant la philosophe Simone Weil : « *l'homme peut être plus grand que ce qui le contraint, parce que par son effort, il peut transformer le monde pour l'embellir ou le rendre plus sûr (...) Est asservi celui qui ne sait pas pour quoi ni pour qui il travaille, et qui ne peut ressentir aucune fierté de l'ouvrage qu'il accomplit* » (p. 165). Et c'est ce que défend le concept de « potentiel humain » qui se trouve au cœur de la théorie socio-économique développée par l'ISEOR : « *Seules les considérations humaines peuvent insuffler du sens à un projet économique* » (Savall *et al.*, 2015, p. 96). Le potentiel humain apparaît comme le « *seul facteur actif de création de valeur*

---

<sup>29</sup> Observons que la réduction de l'être humain à sa seule fonction économique n'a pas toujours et/ou systématiquement constitué le fondement des réflexions en économie : voir notamment la « Théorie des sentiments moraux » (Adam Smith, 1759) et Savall *et al.* (2015)

ajoutée » (Savall *et al.*, 2015, p. 126), et comme un « *investissement incorporel générateur d'un haut niveau de valeur ajoutée, de même qu'un avantage concurrentiel pour l'entreprise, difficilement imitable* » (Savall *et al.*, 2015, p. 139). Les valeurs de l'organisation, telles que la liberté individuelle, le respect, la confiance, la dignité, l'honnêteté, sont absolument centrales : « *Ces dernières contribuent à la création et au maintien d'organisations bienveillantes et humaines où les candidats affluent, attirés par l'existence de règles et d'obligations morales qui contribuent à assurer la permanence de l'institution* ». (Savall *et al.*, 2015, p. 106). Dans une de nos récentes publications (Asselineau, Grolleau, Mzoughi, 2022), nous nous intéressons aux effets potentiellement pervers d'une volonté d'user (et d'abuser) de la quantification, sur la base d'affirmations telles que « *ce qui est mesuré est piloté* » (id., p. 972), qui peut conduire à négliger des parts importantes de la vie des organisations, avec un possible risque de déshumanisation du travail : « *les nombres sont un bon serviteur, mais un mauvais maître* », défendons-nous dans cette contribution.

La **troisième caractéristique** concerne l'essence-même de la réflexion stratégique : conférer un pouvoir de décision et d'action aux acteurs du changement. Les enjeux qui se présentent aux organisations pour les prochaines années à venir vont imposer des transformations profondes et radicales, et renverseront probablement les stratégies trop souvent bâties sur la simple poursuite de l'existant (« *business as usual* »), ou sur des logiques de maintien de rentes oligopolistiques.

Il est selon nous probable que l'indispensable transition socio-écologique va amplifier les bouleversements déjà à l'œuvre pour les organisations et leurs systèmes de management, et qu'elle pourrait permettre un retour de la pratique d'un « art » stratégique, faisant autant appel à l'intuition<sup>30</sup> ou à la créativité qu'à des modélisations statistiques ou financières pour générer des projets entrepreneuriaux originaux, différenciés, en rupture avec le mimétisme et l'orthodoxie normée qui figent de nombreux secteurs d'activité.

Si l'approche structuraliste qui a dominé l'analyse stratégique ces dernières décennies – nous l'avons évoqué précédemment- présente sans doute une forme de pertinence et de réalité (le poids des institutions ou de la concurrence) elle présente un inconvénient majeur : celui de proposer une

---

<sup>30</sup> A noter l'article récent de Walsh *et al.* (2023), qui proposent une recherche longitudinale empirique sur la façon dont les stratèges utilisent la pratique intuitive pour identifier ou générer des opportunités stratégiques, dans le secteur des hautes technologies

version démonétisée de la pensée stratégique, soumettant l'essentiel de la performance d'une entreprise à des facteurs et des considérations qui lui seraient essentiellement exogènes. Faire de la stratégie se résume alors à un exercice adaptatif et sous contraintes (Robic, 2007), incitant précisément au conformisme et au mimétisme, à l'irresponsabilité, sous-estimant le rôle du potentiel humain.

En outre, cette conception de la stratégie d'entreprise ne peut pas se révéler pertinente pour l'entrepreneur ou le décideur qui cherche dans cette discipline une voie et des moyens pour insuffler une liberté, une dynamique et une capacité d'agir à ses projets. Notamment, les transformations sociétales qui s'annoncent vont imposer, à de nombreux niveaux, de manifester des capacités d'innovation hors-norme et de dépasser un certain nombre de carcans liés à des habitudes ou à des rentes.

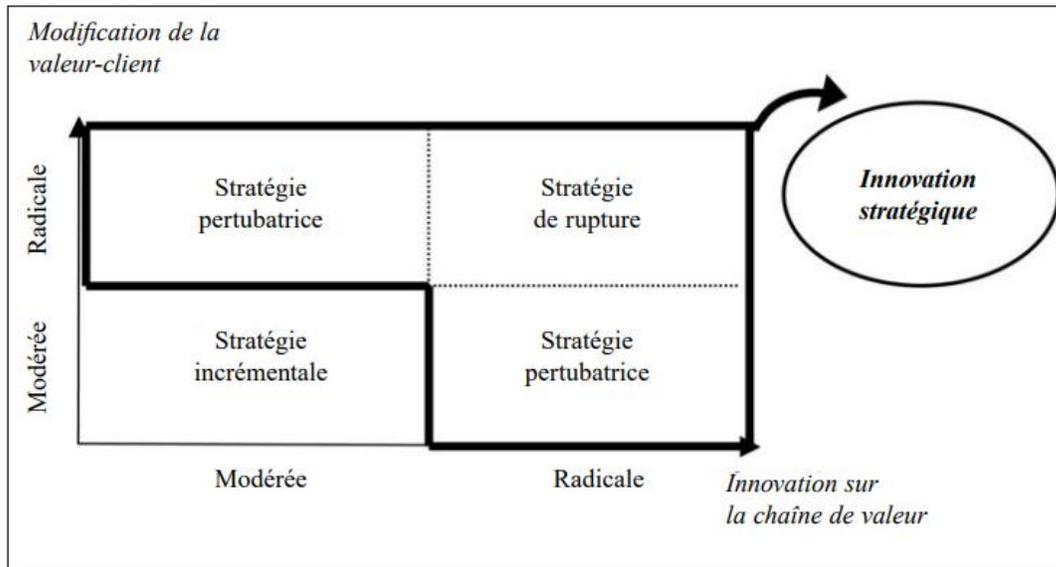
Nous voulons croire que la stratégie, en tant que discipline, a ontologiquement pour rôle de donner aux individus les clés (et la responsabilité) de la mise en œuvre réelle de leurs idées, de leurs rêves, de leurs projets. Nous rejoignons en cela un large courant d'auteurs qui ont étudié la capacité des organisations à façonner leur propre destinée de façon proactive, à partir des écrits initiaux de Hamel et Prahalad (1990 et 1995) et Hamel (2000), relatifs à l'intention stratégique, puis des recherches menées sur les innovations stratégiques (D'Aveni, 1995 ; Kim et Mauborgne, 2005 ; Kim et Mauborgne, 2009 ; Christensen, 1997 ; Markides, 1997).

Plus largement, cette approche proactive de la pensée stratégique suit une longue tradition, dont nous retrouvons des éléments fondateurs chez Chandler (1962), Cyert et March (1963), ou Crozier et Friedberg (1977) : « *les exigences de l'environnement n'ont d'influence sur la structure des organisations que dans la mesure et jusqu'au point où elles sont reprises dans la stratégie de celles-ci, telles qu'elles sont formulées par les dirigeants ou, pour reprendre la formulation de Cyert et March, par leurs coalitions dominantes* » (Crozier et Friedberg, p. 155).

Dans Asselineau (2010), nous nous inspirons explicitement de ce courant de littérature, en explorant le thème des « innovations stratégiques », qui mérite cependant d'être précisé. Nous tentons ainsi de proposer un cadre, inspiré d'une recherche de Moingeon et Lehmann-Ortega (2006), qui permet de distinguer entre les principales appellations : innovation « stratégique », « de rupture », « perturbatrice », de « valeur », etc. pour analyser un « cas d'école », au sens littéral du

terme : le projet est porté par un entrepreneur qui est diplômé d'une école de management et souhaite mettre en pratique les principes des innovations de rupture qu'il y a appris (Figure 2).

**Figure 2 : Les différents types d'innovations stratégiques** (Asselineau, 2010, p. 74)



Source : d'après Moingeon et Lehmann-Ortega (2006).

En dépit des quelques différences entre les auteurs de ce courant, les principes communs reposent sur le refus d'un déterminisme guidé par les structures du marché. Au contraire, bien loin des règles qui incitent à se conformer à l'existant, il s'agit de privilégier le mouvement stratégique pour « *créer un modèle tellement différent de ce qui s'est fait jusque-là que les concurrents traditionnels ne sauront pas comment réagir* » (Hamel 2000, p. 69) et reconfigurer en profondeur le modèle d'affaire. Les auteurs de ce courant partent de l'observation que, sur de nombreux marchés, les concurrents installés se forgent peu à peu (pour un ensemble de raisons) une conviction uniforme sur les éléments qui conduisent au succès ou à l'échec dans leur activité (Hamel, 2000 ; Kim et Mauborgne, 2005), les conduisant à un « *aveuglement* » (Baumard, 2012), un « *isomorphisme mimétique* » et à une « *orthodoxie sectorielle* » (Di Maggio et Powell, 1983 ; Christensen *et al.*, 2002 ; Baretto et Baden-Fuller, 2006). C'est en rupture avec ces habitudes installées que l'innovation de rupture va trouver sa place : elle va précisément se constituer à partir d'un questionnement (et d'une remise en cause) en profondeur des règles établies, dans la mesure

où celles-ci sont plus souvent liées à une focalisation sur des habitudes obsolètes ou sur la lutte concurrentielle qu'à une prise en compte des besoins (véritables) des clients<sup>31</sup>.

Mais dans le cas du projet Burgonéo (Asselineau, 2010), la stratégie de rupture avec les critères habituels du marché très traditionnel du vin de Bourgogne, pourtant mise en œuvre dans les « règles de l'art » proposées notamment par Kim et Mauborgne (2005), s'est soldée par un échec et l'arrêt rapide du projet. Nous concluons de ce cas que l'enthousiasme de faire radicalement différent ne doit pas faire oublier trop rapidement une dimension qui nous semble centrale, et sous-estimée dans la littérature relative aux ruptures : face à l'incertitude générée par une offre radicalement nouvelle, les parties prenantes (clients mais aussi distributeurs, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.) vont exiger que celle-ci s'appuie sur des fournisseurs de légitimité (personnalité ou institution reconnue du secteur, label, etc.), au sens des travaux de Cyert et March (1963), Suchman (1995), Deephouse (1996), Dacin (1997). Notre analyse de ce cas particulier nous conduit à formuler un rappel : la volonté de produire une innovation radicalement différente, et de casser les règles du marché considérées comme obsolètes, n'implique pas de « jeter le bébé avec l'eau du bain », en omettant de tenir compte de quelques règles qui ne le sont pas et qui, notamment, importent aux yeux des clients. Des recherches complémentaires sur le sujet pourraient permettre d'approfondir ces dimensions<sup>32</sup>.

Si depuis quelques années, la littérature sur les innovations stratégiques semble avoir davantage été davantage portée par le prisme de la « transformation digitale » que par des questions plus systémiques de reconfiguration de modèles d'affaires, quelques articles récents tentent de créer un pont entre les « ruptures stratégiques » et les enjeux de transition écologique (Kivimaa *et al.*, 2021). Cela nous incite à penser que nos premiers résultats obtenus pourraient faire l'objet de développements complémentaires sous l'angle de la transition socio-écologique en cours : car s'il s'agit toujours d'atteindre les engagements fixés par les Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030, cela ne pourra passer que par des transformations radicales sur de nombreux

---

<sup>31</sup> Une des illustrations les plus pédagogiques concerne la rupture générée par le Cirque du Soleil qui, entre autres éléments, a pris la décision de ne plus produire de spectacles avec des animaux, une activité coûteuse et rejetée par de plus en plus de clients, quand les autres concurrents traditionnels du Cirque continuaient à la considérer comme essentielle (Kim et Mauborgne, 2005).

<sup>32</sup> Voir, récemment, Dominguez *et al.* (2023)

secteurs d'activité, qui restent encore à initier. Cela sera-t-il même suffisant ? Nous nous gardons bien de répondre à cette question, même si malheureusement, à l'heure où nous écrivons ce mémoire, rien n'indique un sentiment d'urgence mondial qui serait le préalable à tout changement, comme l'enseigne le modèle de Kotter (1995)<sup>33</sup>. Ce questionnement nous a inspiré récemment une contribution sur le statut de ce qui est qualifié de « possible » ou « d'impossible » dans la réflexion stratégique (Asselineau et Grolleau, 2021) : observant à la fois que le qualificatif « d'impossible » est souvent mobilisé *ex ante*, générant des prophéties auto-réalisatrices qui freinent ou empêchent un projet de changement, et que ce qui est jugé « impossible » a en réalité un caractère relatif, temporaire ou contextuel (ce qui semble impossible ne l'est pas partout, pour toujours ou pour tout le monde), nous mettons en avant l'idée qu'une réflexion stratégique innovante ou distinctive, tout particulièrement les innovations radicales ou de ruptures, doit s'appuyer sur un état d'esprit ouvert à l'éventualité des possibles compatible avec notre conception du management stratégique proactive et non déterministe.

La **quatrième caractéristique** relève d'une véritable prise en compte par les organisations de leur impact sur le territoire et sur l'ensemble des parties prenantes concernées par leurs activités. Il nous paraît difficilement tenable de maintenir une approche du management stratégique qui négligerait les enjeux sociaux et environnementaux. Et pas seulement pour des questions éthiques/morales, même si elles sont essentielles : de façon très pragmatique, il en va aussi de la performance durable des organisations : « *le moment est venu pour les chercheurs en management de rejoindre le débat et de transformer la recherche en idées concrètes pour encadrer et relever certains des plus grands défis auxquels nous sommes confrontés dans notre communauté mondiale* » (George *et al.*, 2016, p. 1880).

Ces dernières décennies ont permis l'émergence de cadres théoriques plus adaptés à une vision élargie de la stratégie d'entreprise. L'approche par les parties prenantes constitue une contribution très significative, qui fournit notamment un modèle d'analyse dorénavant très largement mobilisé dans la littérature<sup>34</sup> (Asselineau et Cromarias, 2011b) et une référence pour les entreprises (Freeman *et al.*, 2021) : elle vise à proposer un modèle de projet d'entreprise bâti sur la

---

<sup>33</sup> Voir notre tribune parue dans *Pour l'Eco* le 18 octobre 2023.

<sup>34</sup> Citons également le modèle de Carroll (1979), autour des responsabilités économique, légale, éthique, discrétionnaire. Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4 (4), p. 497-505

convergence de multiples acteurs aux objectifs distincts (Donaldson et Preston, 1995), permettant de sortir du postulat de la primauté des actionnaires. Nous y faisons référence dans plusieurs de nos contributions, notamment lorsque nous étudions les liens entre entreprises et territoires. Mais elle n'est probablement pas suffisante pour assurer la traduction managériale de la stratégie dans chaque cellule du corps que constitue l'organisation. Nous y reviendrons dans les paragraphes suivants de ce mémoire consacrés au management stratégique des territoires.

### **3. MANAGEMENT STRATEGIQUE « RESPONSABLE » DES TERRITOIRES : ANCRAGE TERRITORIAL, STRATEGIES COLLECTIVES ET COOPETITION TERRITORIALE**

#### **3.1. Management stratégique des territoires et stratégies d'ancrage des entreprises**

##### **3.1.1. Utilité du management stratégique pour les territoires**

Nous avons souligné *supra* que l'inclusion des questions territoriales dans la réflexion pouvait représenter un défi important pour les Sciences de gestion, mais que le sujet était également particulièrement prometteur et contemporain : les territoires font leur grand retour sur le devant de la scène, après plusieurs décennies durant lesquelles la mondialisation, soutenue par les progrès technologiques (transports, digital) et la baisse des coûts afférents, semblait définitivement condamner les questions économiques de localisation. Aujourd'hui, nous l'avons dit, les questions de relocalisation d'activités, de réindustrialisation ou de lutte contre les « déserts » ruraux sont au cœur des débats et des enjeux de politiques publiques, encore renforcés par les défis majeurs posés par la crise écologique et ses conséquences prévisibles sur les territoires et les populations.

Le management stratégique « responsable », tel que nous l'avons défini, peut jouer un rôle prédominant pour accompagner les transformations à l'œuvre, qu'il s'agisse des entreprises en quête de méthodes pour définir des stratégies d'ancrage territorial, ou des pouvoirs publics en charge du développement des territoires pour mettre en place des actions de pilotage et de coordination cohérentes et performantes.

Si l'idée que les territoires constituent des réserves de ressources dans lesquelles il est possible de venir puiser aisément et indéfiniment prévaut encore, la réalité est tout autre. En dépit de différences criantes selon les zones considérées, il existe bien des ressources variées et abondantes

en de nombreux endroits de la planète, mais elles doivent être gérées, renouvelées, protégées, partagées. Et leur valeur repose pour l'essentiel sur des dynamiques d'acteurs qui doivent se mobiliser, s'organiser, se coordonner. Qu'il s'agisse pour une entreprise de tirer bénéfice des atouts d'une localisation particulière pour acquérir ou renforcer un avantage concurrentiel durable, ou plus largement pour les parties prenantes d'un territoire d'organiser les moyens d'assurer aux habitants une qualité de vie satisfaisante, il est devenu évident que la dimension territoriale est une construction sociale dynamique qui doit être appréhendée comme variable stratégique majeure, dont la complexité est liée aux interactions entre des acteurs aux attentes et stratégies aussi variées qu'imbriquées (Régent *et al.*, 2020). Comme ces auteurs, nous observons pourtant que les implications managériales de ces constats sont encore largement sous-étudiées, à la fois dans les entreprises et pour les décideurs publics, même si pour ces derniers, les outils de gestion initialement réservés aux entreprises privées s'imposent progressivement dans les processus d'action publique (le *New Public Management*, voir Zardet et Noguera, 2013).

Nos travaux sur ces thématiques, et particulièrement nos terrains de recherche, ont conforté notre analyse sur la pertinence des méthodes et outils du management stratégique pour traiter des questions de territoires, qu'il s'agisse de l'accompagnement des entreprises dans la formulation et l'implémentation de stratégies « ancrées », ou de celui des acteurs du développement territorial qui cherchent à définir, structurer et piloter une stratégie de territoire durable et source de différenciation et d'attractivité. Ce que confirment Zardet et Noguera (2013), Chabaud et Muraud-Valet (2016), Régent *et al.* (2020), ou Cappelletti (2022). Dès que l'on élargit la notion de territoire -au-delà d'une approche restreinte d'espace physique- pour prendre en compte les dynamiques d'acteurs et leurs interrelations, le management stratégique fournit potentiellement un cadre adapté, au travers notamment des grilles d'analyse offertes par la *Resource-based view* ou l'approche par les parties prenantes, déjà évoquées précédemment, qui semble « *très appropriée* » (Régent *et al.*, 2020, p.10).

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, l'existence d'une proximité spatiale entre les acteurs n'est une condition ni nécessaire, ni suffisante, pour générer spontanément des collaborations, de l'innovation ou une cohérence/coordination dans la prise de décision et les actions menées. Et ce, même lorsqu'il pourrait sembler évident qu'une collaboration de proximité peut être bénéfique pour tous. Nous avons constaté, lors de notre travail auprès des couteliers de

Thiers, que la volonté de définir une stratégie collective entre des entreprises installées sur un même bassin d'emploi, confrontées aux mêmes difficultés économiques et sociales, accompagnées par les pouvoirs publics (sous-préfecture de Thiers), se heurte à une forme de « *boycott entrepreneurial* » (Gundolf *et al.*, 2006), associé à des dimensions cognitives ou organisationnelles des acteurs concernés (Asselineau et Cromarias, 2010).

Or, il apparaît que la pleine valorisation des ressources et compétences disponibles sur un territoire, qui peuvent couvrir un spectre très large et très varié de possibilités plus ou moins saisissables (paysage, forêt, monument ou site historique, identité culturelle, langue, communauté ou réseaux, réputation, ..., mais aussi entreprise industrielle, restaurant gastronomique « étoilé », etc.) dépend très largement de la capacité des acteurs à les identifier, à en reconnaître le potentiel de valorisation, et à se coordonner pour leur usage, leur développement ou leur préservation. Et il semble évident que les enjeux de la transition écologique, et ses impacts économiques et sociaux potentiels, vont significativement renforcer cette nécessaire coordination, impliquant l'ensemble des parties prenantes. Nous suggérons un parallèle évident, dans le cadre d'une stratégie de territoire, avec le principe des « 3C » (communication, coordination, concertation) proposé par la théorie socio-économique, dont les auteurs soulignent l'importance pour favoriser un capitalisme socialement responsable (Savall *et al.*, 2015, p. 119). Une illustration marquante du caractère indispensable d'outils de management de ce type nous est offerte en juin 2023 par le renoncement de l'entreprise d'agro-alimentaire Bridor à son projet d'implantation à Liffré (Bretagne), en raison de l'opposition active de militants écologistes, alors même que l'entreprise propose un cahier des charges assez significatif en matière de RSE ainsi que la création de 500 emplois pérennes, et bénéficie du soutien des pouvoirs publics locaux<sup>35</sup>. Sans juger sur le fond, cet exemple montre que les dispositions prévues ne sont dorénavant plus suffisantes : il y a fort à parier que des situations identiques se reproduiront, dues à la confrontation de deux conceptions philosophiques opposées sur l'articulation (envisageable ou non, selon les positions) des trois piliers (économique, social et environnemental).

Ainsi, il semble pertinent de définir et de mettre en cohérence ce qui relève du management stratégique « responsable » des entreprises, qui implique une pleine intégration du territoire et des

---

<sup>35</sup> [https://www.bridor.com/medias/sys\\_master/images/h1a/h9b/8816926326814/GS\\_BRID\\_004-Leaflet\\_RSE\\_A5-FR\\_V3/GS-BRID-004-Leaflet-RSE-A5-FR-V3.pdf](https://www.bridor.com/medias/sys_master/images/h1a/h9b/8816926326814/GS_BRID_004-Leaflet_RSE_A5-FR_V3/GS-BRID-004-Leaflet-RSE-A5-FR-V3.pdf)

parties prenantes dans la réflexion, et ce qui relève d'un management stratégique responsable « territorial » destiné aux collectifs des acteurs publics et privés qui ont en charge de faire vivre le territoire, « *qui nécessite une gestion stratégique de ses ressources et de ses compétences, et un équilibrage de l'intérêt de ses parties prenantes pour son développement* » (Zardet et Noguera, 2013, p. 14).

### 3.1.2. Quelle mise en œuvre ?

Transposer les principes et outils du management stratégique des organisations à un type « d'organisation » spécifique que constitue le territoire ne va pas de soi, puisqu'il faut passer d'une approche initialement destinée à l'étude de contextes intra-organisationnels à des problématiques trans-organisationnelles. Entre autres questionnements, il y a celui de devoir composer avec des acteurs aux intentions et attentes variées, dotés de statuts extrêmement variés (habitants, entreprises, associations, collectivités locales, organismes consulaires, structures publiques ou privées, etc.), qui fonctionnent de façon autonome et sans lien hiérarchique juridiquement déterminé (*id.*, p. 6) : les interdépendances sont nombreuses, et nous avons eu l'occasion de constater dans nos recherches à quel point le déploiement d'un projet et son succès comportent de nombreuses dimensions peu quantifiables et *intuitu personae*, comme la confiance des uns envers les autres, le volontarisme, la détermination... ou simplement le souhait de travailler ensemble.

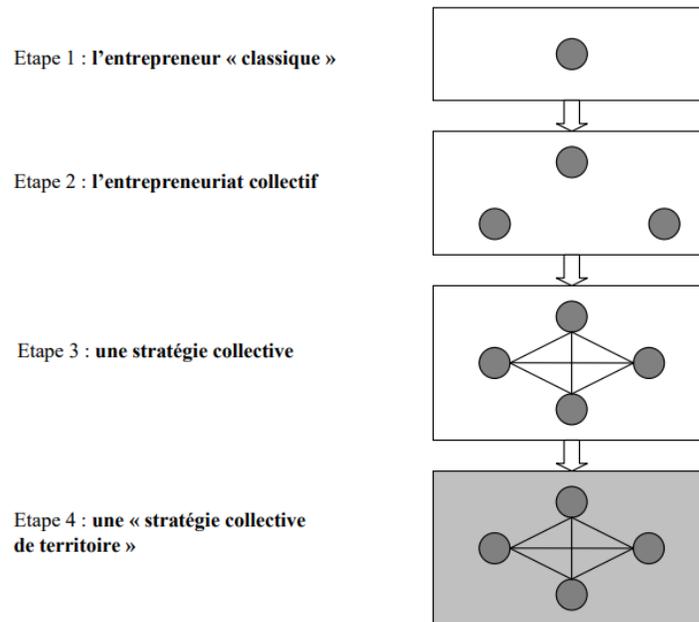
Lors de notre recherche menée auprès des couteliers de Thiers, tout semblait indiquer que la mise en place d'une stratégie collective serait relativement aisée : proximité des acteurs concernés (localisation dans la même commune) ; taille et activités des entreprises similaires ; histoires personnelles et familiales ancrées sur plusieurs générations ; agressivité de la concurrence mondiale et de l'environnement économique ; difficultés sociales du bassin de vie ; savoir-faire locaux spécifiques mondialement reconnus associés à une identité collective ; financements spécifiques de l'Union européenne pour le montage d'un projet collectif et pilotage par les pouvoirs publics ; accompagnement d'un consultant, d'une agence de communication, de chercheurs...

En réalité, les tentatives pour mettre en œuvre un projet conjoint se sont heurtées à un manque d'adhésion et d'implication des entreprises concernées, quand il ne s'agit pas d'hostilité

(Asselineau et Cromarias, 2010), que nous avons observés distinctement lors des réunions du Comité de pilotage auquel nous avons été associés. Les entrepreneurs de la coutellerie thiernoise partagent de manière informelle sans doute beaucoup plus que ce qu'ils veulent bien reconnaître, grâce à « l'atmosphère » du lieu, dotée d'une identité puissante, et à un tissu de relations et d'informations très dense (Asselineau *et al.*, 2014), expliquant la notoriété de cette activité depuis plus de six siècles. Mais un ensemble de raisons interpersonnelles (relations entre familles ou voisins datant parfois de plusieurs générations, manque de confiance, culture locale marquée par une volonté d'autonomie et d'indépendance, etc.), explique néanmoins sans doute les échecs répétés des tentatives d'un travail collectif (voir Haddadj, 1999).

A l'inverse, nos recherches menées auprès du Parc Naturopôle montrent qu'un travail collaboratif mené avec une dynamique collective et partagée peut donner des fruits de grande qualité. Né de l'intention initiale d'un entrepreneur qui décide de s'implanter dans le petit village de ses grands-parents, devenu un micro-*cluster* de quatre entreprises labellisées « Pôle d'Excellence Rurale » par l'Union européenne, le Naturopôle est l'exemple parfait d'un projet entrepreneurial fortement aligné avec des valeurs responsables, parfaitement intégré au territoire, générateur d'emploi et de développement local, accompagné par le volontarisme sans faille de la Mairie et des collectivités locales (Asselineau et Cromarias, 2010 ; Asselineau *et al.*, 2014). Ce cas exemplaire est issu de la convergence d'une dynamique entrepreneuriale ancrée sur un territoire et d'une gouvernance locale inclusive, organisée par une dynamique d'acteurs publics qui identifient dans ce projet un intérêt pour la collectivité et les habitants. Cette convergence génère une relation symbiotique entre l'entreprise et le territoire, qui permet d'envisager un « *développement local durable* » (Asselineau et Cromarias, 2010, p. 164), illustré par la figure 3.

**Figure 3 : De l'entrepreneur à la stratégie collective de territoire** (Asselineau et Cromarias, 2010, p. 162)



Source : auteurs

Ces exemples, comme ceux que nous développons ci-dessous (§3.2) sur le thème plus spécifique de la coopération territoriale, montrent que les questions de dynamiques de territoire relèvent avant tout de la mise en œuvre de stratégies construites sur une cohérence d'ensemble, des collaborations/coopérations (entre partenaires, parties prenantes, public et privé), de la confiance, de la détermination, du volontarisme, et des « 3C » du management socio-économique. Ces déterminants ne sont pas innés ou acquis pour les uns ou les autres. Si ces éléments peuvent sembler évidents, il n'en est encore rien, comme le rappellent Valade (2018) ou Cappelletti (2022) : ces auteurs soulignent l'existence de blocages culturels puissants, l'acculturation nécessaire des chefs d'entreprise ou des agents publics pour un travail collaboratif, ou l'absence de stratégies de long terme pour les territoires, trop souvent ballotés par des changements liés aux mandats électifs, qui posent clairement des questions de gouvernance. Mais nous pensons comme eux que la mobilisation de méthodologies et d'outils du management stratégique peut s'avérer significativement pertinente, notamment au regard des enjeux liés à l'inévitable transition écologique.

## 3.2. Vices et vertus de la Coopétition territoriale<sup>36</sup>

### 3.2.1. Coopétition et « terroir »

A plusieurs reprises dans ce mémoire, nous soulignons l'influence que nous avons reçue de la pensée asiatique. Nous pensons en effet que de nombreux enseignements sont à retirer de cette pensée singulièrement différente de la pensée occidentale, issue de la philosophie grecque, tout particulièrement pour le management stratégique. C'est pourquoi nous faisons notamment référence au jeu de Go, dérivé ludique de ce système de pensée, dans plusieurs de nos travaux de recherche, même si cela n'a qu'un sens métaphorique ou illustratif (Asselineau *et al.*, 2014) : beaucoup reste encore à faire pour pleinement intégrer la richesse de ces approches, pour comprendre et développer des méthodes utiles pour formuler et implémenter les stratégies des organisations, incluant le management des territoires.

Nous avons déjà souligné *supra* notre intérêt pour les questions de « vide » et de « plein » sur les questions de territoires (chapitre 1, §2.2.2.). Prenons ici un autre exemple, celui de l'un des principes fondamentaux du jeu de Go : une pierre isolée n'a aucune valeur intrinsèque, et sera considérée comme « morte » si elle n'est pas reliée aux autres pierres situées à proximité. Pour constituer un territoire « imprenable » malgré l'adversité, qui est la finalité du jeu, le joueur doit assurer une connexion raisonnée et robuste entre toutes ses pierres : plus le territoire ainsi constitué sera solide et vaste, et plus le joueur sera proche de remporter la partie, indépendamment de ce qu'aura réalisé l'adversaire. Le parallèle avec nos réflexions est immédiat : le jeu de Go invite à considérer que la force d'un territoire repose sur l'alignement d'une intention stratégique initiale déterminée, mais agile (elle peut évoluer au gré des événements<sup>37</sup>), à une mise en œuvre rigoureuse, bâtie sur des réseaux construits par des liens tissés fermement. Les questions de gouvernance, de coopérations, de confiance, de réseaux de proximité que nous soulignons précédemment sont ainsi mises en avant. Observons que, pour obtenir la victoire, ces notions apparaissent bien plus importantes que l'analyse de l'adversaire : même si une vigilance permanente sur ses mouvements s'impose, un joueur qui se contente de répondre aux actions de

---

<sup>36</sup> Nous reprenons ici à notre compte le titre de l'article, consacré aux stratégies collectives, de Besser et Harl (1986).

<sup>37</sup> La métaphore de l'eau est souvent utilisée dans la pensée chinoise pour caractériser l'intention et le mouvement, et illustrer une capacité à l'adaptation aux événements, mais sans perte de vue de la finalité.

celui-ci (de façon réactive ou mimétique) sans bâtir et développer lui-même sa propre stratégie a bien peu de chances de remporter la partie...

Ces quelques caractéristiques soulignées par un jeu antique chinois nous semblent parfaitement adaptées à la formulation d'un management stratégique « responsable » de territoire. Nous avons déjà souligné l'influence de ces approches sur nos réflexions, particulièrement pour ce qui relève du lien entre performance des réseaux territoriaux et stratégies collectives de territoire : elles ont accompagné notre cheminement vers l'approfondissement d'une dimension qui nous semble à la fois peu traitée par la littérature et porteuse de nombreux enseignements sur ce thème : les stratégies de coopération basées sur le concept de « terroir », auxquelles nous avons consacré plusieurs publications ces trois dernières années.

En France, l'importance de rechercher l'obtention de labellisations liées à la reconnaissance d'une provenance géographique spécifique et de critères de qualité (Appellations d'Origine Contrôlée, Indication Géographique Protégée) génère des dynamiques de collaborations puissantes entre professionnels de filières de l'agro-alimentaire : elle est liée à une dimension très spécifique, le « terroir ».

Défini comme « *un espace géographique délimité, dans lequel une communauté humaine construit au cours de son histoire un savoir collectif de production, fondé sur un système d'interactions complexes entre un milieu physique et biologique, et un ensemble de facteurs humains* » (Institut National des Appellation d'Origine), le terroir est une notion multidimensionnelle -et complexe- qui permet d'offrir un ancrage puissant aux entreprises de l'agro-alimentaire, et donc un potentiel de recherches sur les comportements des organisations et les questions de collaborations de proximité. Il a fourni un domaine d'intérêt particulier pour les chercheurs, à partir des années 1980 et les travaux d'Astley et Fombrun (1983) sur les stratégies collectives (Fourcade, 2008).

Ces constats nous ont conduit à nous intéresser aux spécificités des terroirs et leurs conséquences managériales, d'abord en termes de stratégies collectives, puis plus particulièrement sur les questions de coopération. Dans cet objectif, nous nous intéressons plus particulièrement au secteur viti-vinicole, que nous avons déjà abordé dans un premier article (Asselineau, 2010), qui présente le double intérêt d'être confronté à des enjeux multiples (*id.*, p. 76) et de faire l'objet d'une littérature significative en Sciences de gestion, notamment sur le thème de la coopération (Cusin *et al.*, 2013 ; Crick, 2018 ; Granata *et al.*, 2018 ; Granata *et al.*, 2019). Nous avons dans ce cadre

mené successivement des recherches auprès de viticulteurs de plusieurs terroirs situés dans la Région Auvergne-Rhône-Alpes : vins du Forez et du Roannais, de Saint Pourçain, des Côtes d’Auvergne (Albert-Cromarias, Asselineau et Blanchard, 2021 ; Albert-Cromarias, Asselineau et Blanchard, 2022 ; Albert-Cromarias et Asselineau, 2023). Si chacun de ces terroirs bénéficie d’une AOC, supposant en soi une indispensable coopération sur la base d’un strict cahier des charges à respecter et de la notoriété de l’appellation commune à protéger et développer, la volonté de collaborer des professionnels peut également dépasser ce cadre réglementé et donner lieu à des initiatives plus originales. Mais une stratégie de coopération peut s’avérer bien difficile à mettre en œuvre, comme nous l’avons constaté dans notre recherche menée auprès des viticulteurs regroupés au sein de l’association « Ici commence la Loire » (Albert-Cromarias et Asselineau, 2023).

### 3.2.2. Fondements de la coopération « de territoire »

Néologisme proposé par Ray Noorda (PDG de Novell) dans les années 1990, et inspiré par les apports de la théorie des jeux, le concept de coopération a été initialement développé dans l’ouvrage de Brandenburger et Nalebuff (1996), devenu un *best-seller*.

Ces auteurs contestent la comparaison souvent établie entre la guerre et la compétition économique, celle-ci ne menant pas, selon eux, à un jeu à somme nulle impliquant des gagnants et des perdants. Selon eux, l’observation du monde des affaires montre que « *la réussite d’une entreprise ne demande pas l’échec de toutes les autres : les vainqueurs peuvent être nombreux* » (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 5), notamment en raison de l’existence de complémentarités potentielles entre concurrents : « *nous sommes tellement habitués à concevoir le monde des affaires comme un champ de bataille que nous prenons pour des adversaires des joueurs avec lesquels nous avons des rapports de complémentarité* » (*id.*, p. 31).

De nombreux exemples montrent que les concurrents ont parfois -ou souvent- tout intérêt à collaborer, quels que soient la taille ou l’activité des entreprises concernées : Fernandez *et al.* (2019) citent la TV de Sony et Samsung, les réseaux de communication des buildings construits aux Emirats Arabes Unis par Airbus et Thalès, ou les vols intercontinentaux proposés par Air France pour Delta Airlines. Mais plus prosaïquement, Brandenburger et Nalebuff (1996) citent les antiquaires, à Bruxelles ou les théâtres, à Broadway, qui préfèrent se regrouper dans un même

quartier plutôt que de s'éparpiller dans la ville. Ainsi, « *client, fournisseur, concurrent, complémentateur, aucun des protagonistes n'est à cent pour cent votre ami ou votre ennemi. Chaque relation a un caractère double du fait qu'elle comporte des éléments de coopération et de compétition. C'est la coopétition* » (p. 41)<sup>38</sup>.

Autrement dit, la coopétition définit donc une situation dans laquelle « *les firmes concurrentes engagent de lourdes collaborations avec leurs rivaux directs, pour atteindre leurs objectifs mieux et plus vite, pour fournir à leurs clients une meilleure satisfaction, et pour atteindre des niveaux de performance plus élevés* » (Fernandez, Chiambaretto, 2019, p. 1). Elle désigne une approche stratégique qui implique la simultanéité de relations de concurrence et de coopération entre deux ou plusieurs organisations (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016), pour permettre de créer et capturer de la valeur mutuellement profitable (Ritala et Tidström, 2014 ; Gnyawali et Ryan Charleton, 2018).

Par cette simultanéité, cette approche se distingue à la fois des approches centrées sur les mécanismes concurrentiels et des approches relatives aux alliances stratégiques à la Dyer et Singh (1998), centrées sur la collaboration. Ce qui fait dire à Minà et Dagnino (2023) que, malgré quelques exceptions (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Lado, Boyd et Hanlon, 1997), la recherche en management stratégique a longtemps assumé que, « *comme l'eau et l'huile, la concurrence et la coopération ne se mélangent pas* » (p.2). Il semble qu'il nous faille dépasser cette dichotomie concurrence-coopération et approfondir les questions d'interdépendances des opposés (Chen, 2008)<sup>39</sup> : la coopétition implique ici, comme pour nos autres thèmes de recherches, d'abandonner l'idée que l'entreprise est un acteur isolé et indépendant de son environnement, pour traiter des enjeux d'interconnexions : cela constitue un fil rouge central de notre mémoire.

Sur le plan pratique, la coopétition est devenue un phénomène extrêmement fréquent pour de nombreux secteurs d'activité, et très intéressant à analyser sur le plan managérial. Nous l'avons observé directement, dans une posture de « praticien réflexif » au sein des écoles de management françaises, en nous montrant actif au sein du « Chapitre » de la Conférence des Grandes Ecoles, devenu en 2021 la « Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises de Management »

---

<sup>38</sup> Les auteurs indiquent que cette relation à double dimension vaut aussi pour l'Etat : il est un complément indispensable à l'activité économique lorsqu'il fournit les routes, le système de santé, la sécurité ou l'éducation, mais il est un concurrent lorsqu'il lève des impôts ou lorsqu'il emprunte de l'argent, concurrençant ainsi d'autres usages qui pourraient être faits de cet argent.

<sup>39</sup> Nous notons avec intérêt que plusieurs auteurs mentionnent notamment le recours potentiel à la pensée chinoise pour l'envisager (Le Roy et Yami, 2007 ; Chen, 2008 ; Fernandez *et al.*, 2010).

(CDEFM)<sup>40</sup>. Cette instance se donne à la fois l'objectif de porter la voix collective des grandes écoles de management françaises auprès des instances de l'enseignement supérieur, mais aussi d'engager un travail collaboratif approfondi, voire partager des ressources, entre les membres qui le souhaitent. Tout en sachant qu'en-dehors de ces éléments de collaboration, les mécanismes concurrentiels demeurent. Il s'agit bel et bien d'une stratégie de coopétition, et il nous est donné depuis plusieurs années d'en observer certains aspects, susceptibles de nourrir ou d'enrichir nos réflexions : nous y revenons dans le chapitre 3.

Sur le plan théorique, la coopétition a fait l'objet d'une littérature académique en forte expansion depuis le début des années 2000 (Prévot, 2007 ; Fernandez *et al.*, 2019 ; Gernsheimer *et al.*, 2021 ; Minà et Dagnino, 2023). Pour certains, elle constitue un champ théorique à part entière du management stratégique (Gnyawali et Ryan Charleton, 2018), voire un nouveau paradigme, dans la mesure où l'étude spécifique des interrelations entre concurrence et coopération ne peut s'appuyer sur les courants qui ont théorisé l'une et l'autre séparément (Dagnino *et al.*, 2007 ; Hoffmann *et al.*, 2018 ; Fernandez *et al.*, 2019) : « *On ne peut pas approcher la compétition et la coopération comme deux opposés d'un continuum : un défi est de s'intéresser simultanément aux deux dimensions et à leurs interdépendances* » (Fernandez *et al.*, 2019, p. 3). La coopétition fait l'objet depuis quelques années d'une production académique abondante. A l'origine essentiellement étudiée sous l'angle des relations dyadiques et des entreprises de grande taille, la définition et le périmètre de la coopétition se sont peu à peu élargis, et concernent dorénavant tous types d'organisations, quelles que soient leur taille ou leur activité, incluant également des analyses méta ou infra-organisationnelles (Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Minà et Dagnino, 2023) mais aussi toutes les formes de collaboration et de partage de ressources (Dorn, Schweiger et Albers, 2016).

### 3.2.3. Causes et effets de la coopétition « de territoire »

La littérature sur la coopétition est encore récente, mais elle semble avoir ouvert un champ d'étude vaste et de nombreuses perspectives de recherche, comme le montre le nombre d'articles académiques, de cahiers spéciaux dans les revues, d'ouvrages, de sessions dans les conférences en

---

<sup>40</sup> <https://cdefm.fr/>

management, dédiés à ce thème. Les auteurs mettent en avant l'intérêt de mieux analyser les tensions générées par l'existence simultanée de concurrence/coopération pour les acteurs concernés, les antécédents (facteurs et motivations) et les conséquences de la coopétition, les mécanismes de création-captation de valeur, le management de telles situations (Hoffmann *et al.*, 2018), pour permettre à ces modalités stratégiques de générer de la performance, principalement pour les organisations concernées, mais aussi de plus en plus pour leurs parties prenantes et/ou du point de vue sociétal (Ritala & Tildstrom, 2014 ; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Nous avons tenté d'aborder ces problématiques dans trois contributions récentes, fruits de nos recherches conduites auprès de viticulteurs.

Notre recherche auprès des viticulteurs de l'AOC Côtes-d'Auvergne nous a permis d'aborder la question de la coopétition sous l'angle plus particulier de la création-destruction de valeur dans des très petites entreprises viti-vinicoles implantées sur un même « terroir » (Albert-Cromarias, Asselineau et Blanchard, 2021 ; Albert-Cromarias, Asselineau et Blanchard, 2022). Partant de nos réflexions initiales sur les stratégies collectives de territoires, nous nous sommes ainsi centrés sur les stratégies coopétitives « de territoires » : sur les territoires marqués par la présence d'une activité économique dominante, la présence de plusieurs concurrents et leurs interrelations sont des caractéristiques déterminantes. Ce thème des stratégies coopétitives de territoires fait l'objet de développements récents et abondants, y compris de façon assez significative dans le secteur viti-vinicole (Dana et Granata, 2013 ; Christ *et al.*, 2017 ; Crick, 2018 ; Granata *et al.*, 2018 ; Porto-Gomez *et al.*, 2018 ; Volschenk, 2019), en raison notamment des spécificités liées à la notion de « terroir », mais les recherches méritent d'être accentuées (Crick et Crick, 2019 ; Gernsheimer *et al.*, 2021).

Dans Albert-Cromarias, Asselineau et Blanchard (2022), notre recherche sur l'appellation « Côtes d'Auvergne » nous a permis de nous intéresser particulièrement à une double dimension qui mérite d'être développée, comme l'évoque la littérature (Gnyawali et Ryan Charleton, 2018 ; Santos, 2021), et qui semble en effet primordiale dans le cadre de la pérennisation d'une stratégie de coopétition : la création (ou destruction) de valeur générée par cette coopétition, et sa répartition (appropriation) parmi les coopétiteurs. Nos travaux précédents nous avaient permis de constater que les vellétés de collaboration entre concurrents localisés à proximité ne vont pas de soi *ex ante*. Cette nouvelle recherche nous permet d'ajouter un constat complémentaire, également mentionné

par d'autres auteurs (Padula et Dagnino, 2007 ; Ritala et Tidström, 2014), quant à l'apparente évidence que, une fois engagée, la coopération doit impliquer des bénéfices mutuellement profitables : en fait, ni la génération de valeur pour l'ensemble des acteurs impliqués, ni leur appropriation au profit de tous ne vont de soi.

Ce terrain de recherche nous a permis d'identifier neuf mécanismes de création/appropriation/destruction de valeur qui résultent de la stratégie de coopération, et deux niveaux de conséquences : *individuel* (un seul des acteurs concerné) ; *collectif* (ensemble des acteurs concernés). Sur l'appellation Côtes d'Auvergne, nous identifions bien une création de valeur à l'échelle collective, qui justifie probablement la démarche entreprise : avec la reconnaissance en AOC et l'engagement qualitatif qu'elle implique, la *réputation* et la *notoriété* de l'ensemble des concurrents est significativement améliorée. En outre, la dynamique collective engagée semble bénéficier à tous (appropriation de valeur), par la *qualité accrue des produits*, le *partage de ressources* ou la *solidarité* qui sait s'exprimer entre producteurs : la « taille du gâteau augmente » (*volume des ventes*, fondement de la logique de la coopération) et conduit à une nouvelle approche de la logique concurrentielle. De façon contre-intuitive, *la concurrence n'est pas vue comme une menace, mais comme une chance de renforcer l'appellation* : les viticulteurs locaux expriment ainsi le souhait de voir arriver de nouveaux « confrères » dans l'appellation. Mais ces aspects positifs ne doivent pas conduire à omettre les obstacles à la coopération : si le « rapport coût-bénéfice » du passage à l'AOC semble globalement positif, les *exigences associées au cahier des charges*, les restrictions des choix possibles (cépages, étiquetages, rendements, variété des produits, etc.) ou la *quantité supplémentaire de travail* représentent un poids potentiellement « destructeur » de valeur, pouvant conduire certains à abandonner la dynamique engagée, et à privilégier des stratégies individuelles (« vins de pays », internationalisation, etc.).

Dans Albert-Asselineau et Cromarias (2023), nous nous intéressons aux viticulteurs appartenant à quatre vignobles distincts du centre de la France, regroupés au sein d'une association nommée « Ici commence la Loire », avec l'objectif de mieux comprendre les mécanismes de formation d'une stratégie de coopération, un des points d'intérêt de la littérature académique sur le thème (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 ; Chiambaretto *et al.*, 2020 ; Gernsheimer *et al.*, 2021). Alors même que l'analyse des antécédents (ou « drivers ») externes et internes semble significativement militer pour une coopération soutenue des viticulteurs impliqués (incertitudes, pressions à la fois

institutionnelles concurrentielles et liées aux attentes des clients d'une montée en gamme, problèmes de notoriété et de réputation, etc.), la mise en œuvre s'avère plutôt chaotique, mettant l'accent à la fois sur la nature de l'intentionnalité (ici, la motivation d'une coopération est essentiellement déterminée par des facteurs externes, et non par une volonté intrinsèque des acteurs de travailler ensemble), et sur une difficulté pratique du passage de l'intention stratégique à la réalisation effective, notamment lorsque les décisions sont réparties entre des acteurs variés.

Nous pensons que ces recherches nous ont permis d'enrichir la littérature relative à la coopétition sur plusieurs points. Notamment, nous constatons sur ce terrain de recherche que, contrairement à ce qui est souvent évoqué (Gernsheimer *et al.*, 2021), la coopétition à l'œuvre ne permet pas particulièrement de faire émerger des pratiques innovantes. Quand des innovations apparaissent, elles sont essentiellement le fait d'initiatives individuelles. Peut-être est-ce à relier au caractère normatif de la certification AOC, qui est ici la cause originelle de la stratégie de coopétition engagée et qui impose un cahier des charges restrictif. Nous montrons également les bénéfices potentiels que la coopétition peut permettre pour des entreprises de petite taille de secteurs traditionnels, et nous confirmons le rôle positif de la proximité (géographique et cognitive) entre concurrents (Gast *et al.*, 2019 ; Kraus *et al.*, 2019). Néanmoins, soulignons, comme nous l'avions fait quelques années plus tôt dans le cadre de nos réflexions sur les stratégies collectives, que les difficultés et les probabilités d'échec sont réelles et ne doivent pas être sous-estimées. Beaucoup reste à faire pour cerner ces quelques points, peu étudiés par la littérature (Kylänen et Rusko, 2011).

Les travaux de recherche portant sur la coopétition s'avèrent hétérogènes et fortement dépendants du contexte étudié. Notre propre travail n'échappe pas à ces limites. Celles-ci sont partiellement dues au caractère émergent et à la dynamique de la littérature sur ce thème : il s'est davantage écrit sur la coopétition entre 2015 et 2020 que durant les vingt-cinq années précédentes (Gast *et al.*, 2021), qui correspondent aux premières contributions significatives. Et elles sont partiellement dues aux spécificités intrinsèques des terrains que nous avons étudiés (Dana *et al.*, 2013 ; Kraus *et al.*, 2019 ; Albert-Cromarias et Asselineau, 2023).

Pour aller plus loin et/ou répondre à ces limites, nous envisageons deux recherches complémentaires. Un premier travail pourrait relever d'une évaluation quantitative des dimensions création-appropriation-destruction de valeur puisque, en l'état actuel, notre recherche a consisté

en une identification qualitative des mécanismes à l'œuvre. Ce point nous semblait une étape fondamentale et, comme nous l'avons souligné, nous pensons avoir apporté une contribution à la littérature existante sur le sujet. Mais nous constatons que la coopération mériterait d'être abordée sous l'angle d'une évaluation de performance : les bénéfices mutuels théoriquement issus de la coopération surpassent-ils significativement les coûts associés à la mise en œuvre de l'approche ? Nous pourrions envisager de mobiliser la méthodologie et des outils du management socio-économique pour développer des connaissances nouvelles du concept de coopération, et en mesurer plus précisément ses contours, implications, avantages et inconvénients.

Un second travail est assez lié à cette mise en perspective d'évaluation de performance, que nous souhaiterions élargir à l'impact sociétal de la coopération. Au-delà du rapport coût-bénéfice attendu pour les coopérateurs eux-mêmes, qu'en est-il des autres parties prenantes ? La coopération pourrait-elle permettre un engagement supérieur sur des questions sociales ou environnementales ? Quelles sont ses incidences sur les acteurs du territoire pris dans son ensemble ? Comme nous l'avons évoqué tout au long de ce mémoire, il nous semble temps d'intégrer pleinement la dimension sociétale à toute réflexion stratégique « responsable ». Nous avons tenté de justifier l'idée que le profit n'est pas la seule finalité de l'entreprise, et l'implémentation d'une stratégie de coopération nous semble devoir s'inscrire dans ce cadre général. Or, comme le constate Volschenk (2019), la littérature sur la coopération concentre son intérêt sur la valeur créée ou capturée par les entreprises engagées dans la coopération, sans prendre en compte un panorama plus élargi des conséquences potentielles sur les autres parties prenantes et la société dans son ensemble (voir aussi Ritala et Tildström, 2014). Nous rejoignons l'auteur, qui considère que cette focalisation peut s'avérer sous-optimale, si le gain de quelques-uns se fait au détriment du reste de la société ou du territoire sur lequel le projet est engagé (Volschenk, 2019, p. 327). Il étudie le cas d'un embouteilleur de vin qui recourt à un partenariat logistique avec un concurrent pour récupérer et réutiliser ses bouteilles vides, lui permettant à la fois un gain économique (baisse des coûts de transports) et la réduction des émissions de carbone. Sa recherche montre que l'entreprise seule ne peut mettre en place un tel projet, mais qu'une collaboration au niveau des concurrents du secteur peut permettre à la fois un bénéfice économique pour chacun des participants, mais aussi un bénéfice environnemental. Ces premiers résultats de recherche sur le sujet du bénéfice sociétal de la coopération sont tout à fait prometteurs. Même si un autre article de Christ *et al.* (2017) montre que, au fond, la volonté d'innover par la coopération reste avant tout guidée par des motivations

économiques. En d'autres termes, la coopétition pourrait accompagner la transformation responsable d'une entreprise, mais si et seulement si le bénéfice environnemental/sociétal s'accompagne d'un bénéfice économique. Cela conforte notre idée qu'il est nécessaire d'imaginer les voies de conciliation des trois dimensions, plutôt que de les opposer.

Cette thématique, cohérente avec notre volonté de déployer une recherche sur le management stratégique « responsable », fait l'objet d'un article en cours de rédaction avec Anne Albert-Cromarias, qui a été présenté lors de la Conférence EURAM de juin 2023. Cet article conceptuel vise à établir une réflexion, encore très peu portée, sur les atouts potentiels de la coopétition pour faciliter la transition écologique des entreprises de certains secteurs. Nous posons l'hypothèse que la transition écologique pourrait être, pour différentes raisons (logiques mimétiques, comportements de passages clandestins, etc.) plus faciles à porter au niveau d'un secteur d'activité entier qu'au niveau de chaque entreprise individuelle, même si la collaboration entre concurrents peut à l'inverse se traduire par des comportements de rente ou de cartellisation (Christ *et al.*, 2017).

Cependant, comme nous l'avons évoqué à différentes reprises tout au long de ce mémoire, ces quelques travaux en cours s'inscrivent également dans une réflexion plus générale sur l'approche de la recherche que nous devons privilégier, qu'il s'agisse d'envisager nos prochains terrains d'études ou l'accompagnement de jeunes chercheurs dans le développement de leurs propres recherches. C'est à cette réflexion que nous consacrons le chapitre 3.

# CHAPITRE 3

## UNE RECHERCHE RESPONSABLE, SOCI(ET)ALEMENT IMPACTANTE

---

« *Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat* » (W. Churchill)

Les deux précédents chapitres nous ont permis de définir le cadre général et les principes clés qui guident notre réflexion et nos travaux de recherche. Si nous espérons à l'évidence que nos recherches puissent contribuer sur le plan de la rigueur académique (nous verrons que c'est une condition *sine qua non* de l'intérêt d'une recherche), nous avons également souligné que nos réflexions ne trouvent sens à nos yeux que si elles permettent un dialogue utile et fertile avec nos étudiants et les praticiens. Cela nous conduit à nous insérer dans le débat « rigueur-pertinence » qui intéresse à la fois les chercheurs eux-mêmes et les institutions dont ils dépendent, notamment en vue de déterminer la méthodologie la plus adaptée à nos démarches. Dans une première partie, nous revenons sur les éléments constitutifs, scientifiques et institutionnels, de ce débat. Dans une deuxième partie, nous positionnons notre propre travail de recherche, en nous appuyant notamment sur deux de nos contributions récentes sur le sujet, avant de dresser quelques perspectives pour nos projets.

### **1. RIGUEUR ET UTILITE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION**

#### **1.1. Le constat d'une dissociation entre théorie et pratique**

##### 1.1.1. Un débat de nature institutionnelle

*"Entre autres choses, confronté à des interrogations sur la nature de sa profession, chacun aura pu faire l'expérience de l'incompréhension produite par l'idée de faire de la recherche en gestion, sans être soi-même un praticien. À quoi cela peut-il servir d'observer, débattre ou théoriser le fonctionnement des organisations ?" (Demil et al., p. 7).*

C'est par cette citation, qui évoque un questionnement qui nous a souvent été adressé comme à d'autres collègues, que nous avons introduit une de nos récentes contributions (Asselineau et

Lequin, 2022, p. 40). A quoi sert-il de faire de la recherche en gestion ? Le management ne relève-t-il pas essentiellement de la pratique, à laquelle les chercheurs n'auraient pas vraiment accès ?

On pourrait imaginer que la réponse soit assez triviale, puisque 1/ les Sciences de gestion ont été conçues dès l'origine comme des sciences de l'action : « *la recherche en gestion, qui a pour objectif d'expliquer, prévoir et maîtriser le comportement de groupes sociaux organisés, a une finalité essentiellement concrète et pratique ; et le développement de la connaissance doit déboucher, à terme, sur une aide à la prise de décision* » (Verstraete, 2007, p. 73) ; 2/ les institutions d'enseignement supérieur en management ont vocation de former des entrepreneurs, des cadres et dirigeants (Van de Ven, 2018) et « *ont été fondées sur le postulat qu'il existe une relation positive entre la recherche et la pratique* » (Tushman et O'Reilly, 2007, p. 345). Au regard des enjeux considérables auxquels nos sociétés sont confrontées, ou des problèmes managériaux multiples qui subsistent dans les organisations publiques ou privées, la raison d'être de professionnels disposant d'une expertise scientifique de ces sujets, capables de proposer des solutions pratiques et de former des étudiants, ne devrait guère poser question.

Pourtant, les débats persistent depuis plusieurs décennies parmi les chercheurs eux-mêmes (Carton et Mouricou, 2018), au sein des plus grandes revues et associations académiques internationales (*Academy of Management*, notamment) ou dans les institutions. Ils montrent des oppositions marquées sur ce que doivent être le rôle et l'utilité de la recherche en management. Ces questionnements ne concernent pas seulement celles-ci, mais sont probablement encore plus vifs au sein des *business schools*, c'est-à-dire en France, les « Grandes Ecoles de Management » membres de la Conférence des Grandes Ecoles. D'une part parce que celles-ci ont dû accomplir une « *véritable révolution culturelle* » depuis deux décennies (Abdessemed et Bueno-Merino, 2016, p. 56) pour intégrer des activités de recherche scientifique à leur modèle qui en était dénué auparavant ; d'autre part parce que cette intégration a eu un impact majeur sur les structures de coût de ces écoles, supportées majoritairement par les étudiants et leurs familles. Mais qu'est-ce qui explique ces débats ? Pour l'essentiel, deux constats. D'abord, celui d'une forte dissociation entre les sujets et réflexions portés par les chercheurs et les problématiques et enjeux rencontrés par les praticiens. Ensuite celui d'une double crise de légitimité : celle des écoles elles-mêmes, et celle liée à la responsabilité sociale de chercheurs en Sciences de gestion (Cadet, 2021).

En cause, une course à l'excellence académique opérée « tous azimut » et dans une visée essentiellement quantitative et productiviste (nombre et ratios de publications et de chercheurs), à des fins de lutte concurrentielle et de quête de légitimité vis-à-vis des meilleures universités et des organismes d'accréditation. Mais, disent les détracteurs, au détriment d'une réflexion de fond sur les contenus publiés, les méthodes et l'utilité de la recherche produite : le fameux « *publish or perish* » (Miller *et al.*, 2011 ; Baret *et al.*, 2021). La publication, en quantité (nombre de publications) et en « qualité » (revues les mieux classées) constitue dorénavant le principal -voire le seul- critère d'évaluation d'un enseignant-chercheur, pour sa formation, son recrutement, son évolution de carrière, sa rémunération, au mépris d'autres dimensions comme l'enseignement, l'expérience pratique ou les compétences managériales ou encore l'intérêt des connaissances produites. Entre autres conséquences, sont ainsi favorisées des « *stratégies industrielles d'optimisation et de spécialisation de production scientifique* » (Baret *et al.*, 2021, p. 52), bâties sur les méthodes apparaissant les plus « efficaces » et productives, généralement quantitatives puisqu'elles bénéficient d'une « *présomption de scientificité* » supérieure (Savall et Zardet, 2004, p. 86) tout en s'avérant moins chronophages que le recueil de données auprès des acteurs de terrain (Bennis et O'Toole, 2005 ; Drnevich *et al.*, 2020).

Si cette dynamique forte a permis une institutionnalisation des activités de recherche et un ancrage dans des méthodes scientifiques, elle n'est pas sans incidences sur le sens au/du travail et la responsabilité sociétale des chercheurs. Sans lien réel avec les pratiques et les problématiques des organisations, une recherche en Sciences de gestion dédiée à un usage exclusivement académique ou à vocation de reconnaissance institutionnelle a-t-elle un sens ?

« *How Business Schools lost their way* » est le titre d'un article souvent cité de Bennis et O'Toole (2005) qui explique en quoi, selon eux, les écoles de management ont choisi « *une voie dangereuse* » (p. 96). Leur constat ne repose pas fondamentalement sur l'importance des investissements dans les activités de recherche, puisque ceux-ci ont permis de renforcer l'excellence académique et la production rigoureuse de connaissances. Le problème réside plutôt dans le fait que la volonté de publier à tout prix a essentiellement focalisé l'attention sur les questions de rigueur méthodologique (le « *what* » ?), générant une forte distanciation avec l'utilité pratique de la production de recherche (le « *why* » ?). Cette déconnexion s'explique par un présupposé : le management serait une discipline de même nature que les mathématiques, la chimie

ou la biologie, qui placent la rigueur méthodologique comme seul critère de reconnaissance d'une recherche scientifique, sans considération pour l'utilité pratique de cette recherche (*id.*, p. 98 ; Savall et Fièrè, 2014 ; Shapiro et Kirkman, 2018).

Mais le présupposé est contestable pour le management, nous y revenons *infra* en questionnant les tenants de ce débat « rigueur-pertinence », essentiel dans le cadre du positionnement épistémologique de notre travail. Notamment, il génère des injonctions paradoxales potentiellement mortifères pour la légitimité-même des Sciences de gestion, pour les enseignants-chercheurs et pour les institutions d'enseignement supérieur qui les abritent, et pose *a minima* de nombreuses questions.

*De facto*, la littérature relève que le monde des chercheurs en gestion et le monde des praticiens ne parviennent plus à se rencontrer : les chercheurs ne s'intéressent pas aux praticiens, et leurs résultats n'intéressent pas les praticiens (Rynes *et al.*, 2001 ; Barthélémy, 2012 ; Shapiro et Kirkman, 2018 ; Drnevich *et al.*, 2020 ; Joullié et Gould, 2022). Ces derniers se reportent sur les consultants pour tenter de trouver des réponses à leurs questions (Ployhart et Bartunek, 2019). De même, malgré leur grande qualité scientifique, les articles publiés ne sont que rarement repris par les journaux ou les revues professionnelles, n'ont quasiment jamais d'impact sur les pratiques (Ployhart et Bartunek, 2019 ; Shapiro et Kirkman, 2018), voire peuvent être même jugés destructeurs pour les bonnes pratiques organisationnelles (Ghoshal, 2005) !

Plus étonnant encore, certains considèrent que les activités de recherche menées dans les écoles de management n'ont guère d'impact sur les cours délivrés aux étudiants. A défaut d'avoir une valeur pratique immédiate, un modèle néanmoins pertinent voudrait que les enseignants-chercheurs puissent mobiliser leurs travaux de recherche dans leurs interventions auprès des étudiants, qui sont des managers actuels ou futurs. Mais il apparaît que c'est de moins en moins le cas puisque les chercheurs se focalisent prioritairement sur leurs recherches, au détriment des enseignements (Pearce et Huang, 2012 ; Tushman et O'Reilly, 2007). Plus étonnant encore, les chercheurs eux-mêmes se détourneraient des résultats produits par leurs homologues (Pearce, 2004).

Ces constats surprenants nous semblent faire largement écho à une autre problématique évoquée *supra*, à savoir le risque de disparition du management stratégique prophétisé par certains auteurs. S'ils concernent les Sciences de gestion dans leur ensemble et pas spécifiquement cette discipline, nous avons souligné à quel point le management stratégique apparaît fondamentalement ancré sur

les pratiques managériales : sans lien avec celles-ci, il n'est guère étonnant que l'on puisse penser que la recherche en management stratégique perd sa pertinence et qu'elle ne peut qu'être menacée.

« *Why are we here? What are we trying to achieve?* » (Vermeulen, 2005, p.978). Nous l'avons dit, le management stratégique insiste par définition sur l'importance de la cohérence entre une « raison d'être » (*purpose*) et son implémentation. Cela vaut probablement aussi une discipline scientifique. Or, la situation est assez paradoxale : à l'heure où les enjeux sociaux et sociétaux actuels appellent une discipline à vocation globale et systémique telle que le management stratégique, les chercheurs de cette discipline semblent poussés dans une course à la théorisation et à l'ultra-spécialisation qui ne permet pas de fournir une réponse à ces besoins. En outre, les thèmes de recherche s'éloignent des attentes des étudiants et des parties prenantes des écoles, alors même que les frais de scolarité sont en augmentation constante, partiellement parce qu'il faut financer ces recherches toujours plus coûteuses. Là encore, dans de telles conditions, il n'est pas surprenant que la discipline puisse sembler menacée.

Les justifications existent. Elles portent sur les questions de pression concurrentielle, d'importance des classements, de quête de légitimité des institutions. De façon moins avouée, le modèle présente des bénéfices pour un certain nombre d'acteurs de ce modèle de la recherche : il offre une respectabilité aux chercheurs, notamment vis-à-vis d'autres disciplines académiques, et des opportunités de recrutement, de promotion, de reconnaissance (Bennis et O'Toole, 2005 ; Miller et Taylor, 2011 ; Barthelemy, 2012) ; il fournit un cadre et des critères simplifiés pour les institutions et les organes d'évaluation, qui peuvent aisément définir des critères d'évaluation de la recherche et des chercheurs. Mais cela est-il suffisant, ou satisfaisant ?

### 1.1.2. Un rééquilibrage en cours ?

En dépit des incohérences du modèle actuel, il existe donc probablement des freins importants au changement. Néanmoins, sur le versant « institutionnel » de ce débat rigueur-pertinence, certains signaux semblent montrer un regain d'attention pour une approche plus équilibrée de ces deux dimensions. Une des meilleures clés de lecture se trouve peut-être dans les guides d'instruction délivrés par les instances en charge de l'évaluation des institutions. Pour les Grandes Ecoles de Management, elles sont multiples, puisqu'aux évaluations effectuées par les tutelles nationales

(CEFDG, HCERES) s'ajoutent les accréditations internationales EQUIS (EFMD), AACSB et AMBA. Dans le concert des *business schools* mondiales, ces trois dernières accréditations (la « triple couronne ») constituent le *Graal* pour la légitimité et l'attractivité internationales d'une école. Leurs prescriptions sont sérieusement prises en considération dans les stratégies des écoles et elles ont été à la pointe du mouvement qui les a amenées à développer fortement leurs activités de recherche. Or, les dernières instructions en date (2022, 2023) montrent un regain significatif d'intérêt, par rapport aux attentes antérieures, pour une recherche à impact, comme en attestent les extraits ci-dessous :

*« L'impact sociétal (...) englobe tous les domaines de l'enseignement, de la recherche et du service. La vision de l'impact sociétal de l'AACSB est que les écoles de commerce apportent leur expertise spécialisée pour aider à atténuer certains des problèmes économiques, sociaux, humains et environnementaux les plus urgents de la société » (AACSB, 2023).*

*« Les écoles de qualité créent et diffusent des contributions intellectuelles qui ont un impact sur la théorie, la pratique et/ou l'enseignement de l'entreprise et qui ont un impact positif sur la société. Ces contributions sont souvent le résultat d'un engagement avec la société dans son ensemble, d'une manière qui facilite la cocréation de connaissances et garantit la pertinence, l'utilité et l'impact des contributions intellectuelles de l'école » (AACSB, 2022, p. 54).*

*« L'établissement doit être en mesure de démontrer des niveaux de qualité élevés au sein de son corps professoral, comme en témoignent la recherche en gestion pertinente, les travaux académiques et les activités de conseil. La majorité de l'équipe enseignante du MBA doit être activement impliquée dans ces trois activités, et l'établissement doit être en mesure de démontrer qu'il existe des mécanismes efficaces par lesquels les résultats de la recherche, du conseil et des contacts avec le monde de l'entreprise sont régulièrement incorporés dans son offre de MBA » (Association of MBA's, 2022, p. 10).*

*« EQUIS considère que l'utilité et la pertinence de la recherche universitaire et de ses résultats pour la politique et la pratique sont importantes, en plus de l'attention portée à la méthode et à la rigueur. EQUIS définit la "recherche" comme un large éventail d'activités intellectuelles allant de la publication savante destinée principalement à la communauté universitaire, aux publications et activités pertinentes sur le plan professionnel destinées aux organisations et aux praticiens du monde des affaires, en passant par les productions pertinentes sur le plan éducatif destinées aux*

*apprenants et aux enseignants dans les universités, les écoles et les entreprises. Par conséquent, dans les critères d'EQUIS, le terme n'est pas limité à la conception purement académique de la recherche. EQUIS considère que la vision plus large de la recherche et du développement englobe une gamme variée d'activités, qui toutes élargissent la connaissance et la compréhension de la gestion et améliorent la qualité d'une école de commerce » (EQUIS, 2023, p. 44).*

Ces éléments traduisent un changement de perspective, au profit d'une meilleure articulation entre rigueur et pertinence pratique. Ils pourraient permettre de répondre aux attentes de chercheurs soucieux d'une meilleure synergie entre recherche et pratique (Tushman et O'Reilly, 2007), et souhaitant mener une recherche « responsable », telle que la définissent Shapiro et Kirkman, 2018 (p.4) : *« Une recherche « responsable » est une recherche qui équilibre les intérêts des parties prenantes avec les résultats économiques et sociaux des compagnies, qui utilise des méthodes rigoureuses pour comprendre les phénomènes locaux, et qui cherche la vérité par-dessus tout en utilisant des méthodes de recherche éthiques » (p.4).*

Nous nous sentons « en phase » avec cette proposition de définition, qui nous semble cohérente avec notre projet de recherche, focalisé sur le « management stratégique responsable » et justifiant par conséquent, à l'évidence, que nous conduisions une recherche qui soit elle-même « responsable ».

## **1.2. Le débat « rigueur-utilité » sous l'angle académique**

Si le constat dressé dans les précédents paragraphes permet d'éclairer le manque d'intérêt porté ces dernières décennies à l'impact de la recherche en management, et partant, des difficultés rencontrées par la discipline, nous avons perçu quelques pistes d'évolutions permettant de faire preuve d'optimisme. Il convient cependant de poursuivre la réflexion, car il serait erroné de considérer que la dialectique rigueur-utilité se résume à une question uniquement stratégique ou concurrentielle des institutions en management. Le débat concerne en premier lieu les chercheurs, les associations et les revues académiques, et relève de considérations épistémologiques.

Si des divergences notables existent, un point cependant semble peu contesté : qu'elle soit utile ou non, une recherche académique est caractérisée par sa rigueur : *« si des recherches rigoureuses ne sont pas toujours pertinentes, les recherches qui manquent de rigueur ne sont jamais pertinentes. Même si elles posent de bonnes questions, les réponses qu'elles apportent sont inévitablement*

*fausses* » résume Barthelemy (2012, p. 277), rejoignant Vermeulen (2005), Kieser et Leiner (2009), Nicolai et Seidl (2010) ou encore Kieser *et al.* (2015). Cette dimension, qui permet d'opérer une distinction entre ce qui relève ou non de la démarche scientifique, est au cœur d'une de nos récentes contributions (Asselineau, Combaudon, Foure-Joopen, 2022). En prenant l'exemple du concept « d'entreprise libérée », popularisé en France par l'ouvrage de Getz et Carney (2013), nous évoquons le cas d'ouvrages de management essentiellement destinés à des praticiens, mais qui présentent des préconisations qui n'ont pas fait l'objet d'une validation scientifique, voire empirique, satisfaisante. C'est selon nous le cas de l'approche de « l'entreprise libérée » qui, en s'appuyant exclusivement sur l'analyse d'une sélection d'une quinzaine d'entreprises l'ayant déployée avec succès (Getz, 2009, p. 34), présente à la fois un grand intérêt mais également selon nous des lacunes méthodologiques qui ne permettent pas de saisir l'ensemble des potentielles incidences sur ses performances économique et sociale.

Nous avons choisi de pratiquer une sorte « d'effet-miroir », en exploitant les données recueillies lors de douze recherche-interventions effectuées selon la méthode du management socio-économique par l'un de nos co-auteurs, dans des entreprises ayant mis en place les principes de « l'entreprise libérée », mais ayant toutes subi des difficultés managériales et organisationnelles significatives, imputables à ces changements, selon les dires des intéressés (Asselineau, Combaudon, Foure-Joopen, p. 34). Une fois encore, l'objet de notre contribution n'est pas de proposer *en soi* une remise en cause de l'approche ni de sa pertinence, mais plutôt d'insister sur la nécessité de poursuivre les recherches sur les méthodes proposées par ce concept « d'entreprise libérée », dans une logique critique « d'essai et d'élimination de l'erreur », qui est une des caractéristiques d'une démarche scientifique (Popper, 2018[1979]) : si l'analyse de quelques succès peut permettre d'identifier ou de mettre à jour des pratiques managériales peut-être pertinentes, cela ne signifie pas que les conclusions auxquelles conduisent ces cas particuliers peuvent être dupliquées à l'envi par toute organisation qui serait intéressée par l'approche.

D'une façon générale, un nouvel outil de management, une nouvelle idée ou théorie, peuvent-ils/elles être mis en œuvre sans danger dans des organisations, être intégrés dans les enseignements en management, s'ils n'ont pas fait la preuve de leur efficacité ? Si la recherche en Sciences de gestion a vocation à inspirer et/ou accompagner les décisions des organisations, cela confère une responsabilité particulière aux chercheurs : leurs préconisations peuvent avoir une incidence,

directe ou indirecte, sur la santé des organisations et des individus qui la composent. Si l'on souhaite améliorer l'impact de la recherche en gestion sur les pratiques, la vigilance est de mise : des milliers d'étudiants intègrent chaque année des contenus d'enseignements qui leur sont délivrés, des lectures qui leur sont proposées pendant leur parcours. Des milliers de dirigeants lisent la *Harvard Business Review*, ou des *best sellers* de librairies, et s'en inspirent. Par conséquent, une recherche en management stratégique responsable qui se veut impactante se doit de faire la preuve de sa rigueur scientifique (Ghoshal, 2005). Ce point fait l'objet d'un large consensus parmi les chercheurs.

Pour autant, comment combiner ce principe de création de connaissances rigoureuses sur le plan scientifique, avec celui d'une utilité pratique pour les organisations ? Cette question, qui interroge celle du lien entre chercheurs et praticiens (Savall *et al.*, 2019), constitue un des thèmes de nos réflexions depuis quelques années : trois de nos plus récentes contributions font explicitement référence à ce débat des Sciences de gestion (Asselineau, Combaudon et Foure-Joopen, 2022 ; Asselineau et Lequin, 2022 ; Asselineau et Monier, 2023) qui fait l'objet d'une abondante littérature (Barthelemy, 2012 ; Sharma et Bansal, 2020).

Parmi les contributions récentes, Carton et Mouricou (2018) proposent une méta-analyse très enrichissante des termes de cette question, qui ne connaît pas, selon eux, de grande évolution depuis le rapport Gordon-Howell écrit en 1959. Ils distinguent quatre postures principales des chercheurs, relatives au lien entre rigueur et pertinence de la recherche en management :

- « *Maintien de l'orthodoxie* » : une connaissance pertinente est une connaissance qui se diffuse vers les praticiens, mais l'exigence porte sur la rigueur scientifique. Le lien avec l'utilité repose pour l'essentiel sur un travail de dissémination des chercheurs auprès des praticiens (vulgarisation, communication auprès des étudiants, des consultants, de la presse) pour que ceux-ci puissent éventuellement s'en emparer. Cette posture, très majoritaire notamment au sein des revues académiques, est par exemple défendue par Bartunek *et al.* (2006), ou Rynes (2007) ;
- « *Collaboration avec les praticiens* » : la posture défend la co-production de connaissances entre chercheurs et praticiens. Le lien ne s'établit pas par une communication/diffusion des résultats de recherche obtenus, mais envisage les praticiens comme des « savants ordinaires » qui sont mobilisés pour le travail de recherche. Cela correspond aux approches

d'*engaged scholarship* (Van de Ven et Johnson, 2006 ; Savall, 2018 ; Drnevich *et al.*, 2020), que nous évoquerons dans les paragraphes suivants, et qui est définie de la façon suivante : « *forme collaborative d'investigation dans laquelle les académiques et les praticiens tirent parti de leurs perspectives et compétences différentes pour co-produire des connaissances à propos d'un problème complexe ou d'un phénomène qui existe en conditions d'incertitude dans le monde* » (Van de Ven et Johnson, 2006, p. 803) ;

- « *Renouvellement paradigmatique* » : cette posture, complémentaire et non exclusive aux deux précédentes, permet aux auteurs de pointer du doigt le paradigme positiviste qui impose un éloignement au réel, nécessitant un travail de traduction, de reconceptualisation pour doter les résultats de recherche de caractéristiques actionnables (Avenier et Schmitt ; 2007 ; Starkey *et al.*, 2009 ; Avenier, M.-J., 2010) ;
- « *Recentrage sur le bien commun* » : il s'agit pour les tenants de cette posture de fournir une réponse aux enjeux sociaux et sociétaux du monde contemporain. Elle se distingue donc des postures mettant en avant l'utilité de la recherche pour les praticiens, pour s'engager davantage dans une vocation d'utilité sociétale, comme les « *Grand Challenges* » (George *et al.*, 2016).

Nous observons, comme les auteurs eux-mêmes, une hybridation et une superposition de ces contributions au débat rigueur-pertinence (Carton et Mouricou, 2017, p. 182). Mais il apparaît complexe de s'accorder sur ce qui relève de la rigueur scientifique d'un côté, qui différera notamment selon la posture épistémologique du chercheur (Gavard-Perret *et al.*, 2012), et/ou de ce qui est « utile » ou « pertinent » de l'autre (Nicolai et Seidl, 2010 ; Demil *et al.*, 2014). Il faut néanmoins retenir que, pour de nombreux chercheurs, « *l'élaboration de savoirs se présente sous l'angle d'une opposition entre savoirs scientifiques et connaissances pratiques* », impliquant un retrait, une extériorité du chercheur par rapport au terrain (Avenier et Schmitt, 2007, p. 25 ; Verstraete, 2007). Pour les autres, tout le débat porte sur l'idée que l'ambidextrie « rigueur-utilité » est importante mais difficile à tenir (Kieser et Leiner, 2009 ; Kenworthy et Verbeke, 2015 ; Sharma et Bansal, 2020), qu'elle est néanmoins atteignable (Baldrige *et al.*, 2004 ; Hodgkinson et Rousseau, 2009), et même indispensable (Tushman, et O'Reilly, 2007 ; Martin, 2012 ; Pearce et Huang, 2012). En tout état de cause, le débat n'est pas encore clos. Nous profitons des paragraphes suivants pour définir le cadre de notre propre positionnement dans ce débat.

## **2. UNE RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE RESPONSABLE DOIT ETRE RIGOUREUSE ET UTILE**

### **2.1. Positionnement épistémologique : une recherche à impact soci(ét)al**

#### 2.1.1. Une relation proxémique avec les acteurs de terrain

Sans écarter la possibilité de contributions « conceptuelles » (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009 ; Asselineau et Grolleau, 2021 ; Asselineau, 2021 ; Asselineau, Grolleau et Mzoughi, 2022), nos articles ont été pour la plupart bâtis à partir de données primaires et secondaires essentiellement qualitatives, issues de cas d'organisations étudiées de façon approfondie : couteliers du bassin de Thiers (63) ; Parc-Naturopôle de Saint Bonnet de Rochefort (03) ; projet Burgonéo (21) ; viticulteurs du Forez-Roannais (42), de l'Allier (03) et du Puy-de-Dôme (63) ; douze entreprises « libérées » d'Auvergne ; « participation observante » au sein d'une école de management (21) ; Institut d'enseignement supérieur basé à Tramayes (71).

La technique de l'étude de cas se révèle adaptée pour une analyse empirique de situations de gestion, elle est souvent mobilisée parce qu'elle permet de mieux saisir la complexité d'un terrain grâce à sa contextualisation et la mobilisation de données nombreuses et variées (Yin, 2003 ; Bartunek, Rynes et Ireland, 2006 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). Nous avons favorisé une approche compréhensive (Dumez, 2013 ; Dana et Dumez, 2015), en mobilisant l'abduction, au sens de Dumez (2012), c'est-à-dire en procédant par allers-retours entre des apports théoriques et des hypothèses formulées « en laboratoire », et des observations *in situ* variées, éventuellement surprenantes par rapport à ce que nous aurions pu attendre initialement, et émanant directement des acteurs de terrain (Albert-Cromarias, 2016).

A ce titre, si nous prenons l'exemple de la recherche menée avec les couteliers de Thiers, sans doute fondatrice à différents égards, nous avons constaté à quel point la présence approfondie sur le terrain (visites de la ville et des sites de production, échanges formels et informels avec les acteurs de terrain et des parties prenantes, immersion dans le comité de pilotage initié par la sous-préfecture de Thiers, etc.) a enrichi, complété et renforcé notre compréhension de « ce qui se joue » dans ces entreprises et dans ce bassin de vie, né de traditions et de savoir-faire vieux d'au moins six siècles (Asselineau et Cromarias, 2011c). Si nous avons identifié initialement l'intérêt potentiel de ce territoire, des organisations et des acteurs qui le composent, c'est bien « chemin

faisant » au gré de notre apprentissage du terrain et de nos rencontres que se sont dessinés progressivement nos questionnements et hypothèses, notre méthode d'exploration, et que nous nous sommes fait surprendre parfois. Il nous est également apparu clairement qu'une approche plus superficielle du terrain nous aurait fait passer à côté d'observations de grande importance pour notre compréhension des organisations concernées.

Plus généralement, nous inscrivons notre travail dans une posture de recherche qui vise à concilier rigueur « d'intention scientifique » (Savall, 2018) et utilité pour les parties prenantes de la recherche (communauté académique, étudiants, praticiens, territoire, société en général), en privilégiant la plupart du temps des approches qui impliquent une présence auprès des acteurs de terrain. Ce projet s'inscrit dans l'essence-même des Sciences de gestion, dont la spécificité est de fournir des recommandations pour l'action, et « *conduire des dirigeants et cadres à comprendre comment ils prennent, ou peuvent prendre, des décisions pour être plus performants* » (Savall et Zardet, 2004, p. 30). Cela explique notre appétence à fournir des contributions qui vont au-delà de la publication (indispensable) dans des revues académiques, afin de générer des échanges avec les praticiens, les étudiants, les journalistes ou les décideurs publics, sous différentes formes, par exemple :

- Deux études de cas rédigées à partir de cas réels d'organisations (Couteliers de Thiers ; Coca Cola *European Partners*), publiées à la Centrale des Cas et de Médias Pédagogiques (CCMP), et que nous mobilisons pour nos enseignements ;
- Dix-sept tribunes de presse rédigées sur nos thèmes et résultats de recherche, publiées dans différents médias d'audience nationale, à destination des praticiens des organisations ou de la société civile : Les Echos, Le Monde, Libération, La Tribune, The Conversation, *Pour l'Eco*, etc.
- Pilotage/ coordination de l'organisation de conférences destinées aux étudiants ou à des praticiens, dans le cadre de partenariats : Muhammad Yunus (Prix Nobel de la Paix 2006), reçu en mars 2019 (en partenariat avec le Yunus Center France) ; Rencontres du Développement Durable depuis 2020<sup>41</sup> (en partenariat avec l'Institut Open Diplomacy<sup>42</sup>) ;

---

<sup>41</sup> <https://www.les-rdd.fr/>

<sup>42</sup> <https://www.open-diplomacy.eu/>

- Interventions lors de tables-rondes (Salon Produrable, Rencontres du Développement Durable, Rencontres régionales BFC de la GPECT) ou dans des médias (Chaîne B-Smart)
- Collaborations avec des cabinets de conseil pour des projets de recherche, ou pour des enseignements ;
- etc.

### 2.1.2. Les trois piliers « enseignement-recherche-pratique »

De façon plus précise que des questions d'échanges, de diffusion de notre travail ou de débats, nous avons déjà indiqué que notre approche repose principalement sur une volonté d'articuler les trois piliers « pédagogie-recherche-pratique », qui donne tout son sens à notre métier. Elle a guidé l'ensemble de notre parcours depuis que, parallèlement au Doctorat, nous exerçons comme praticien d'entreprise, consultant-formateur et chargé de cours à l'Université.

La quête d'une cohérence, ou d'une complémentarité, permettant de relier nos réflexions de chercheur, nos enseignements, et leur mise en pratique dans les organisations est stimulante, mais disons-le, plutôt compliquée. Notre parcours nous a permis d'exercer des missions de conseil en entreprises, d'occuper plusieurs postes de direction/management d'équipes et de projets au sein de deux écoles de management successives, d'effectuer de la formation continue auprès de cadres et dirigeants d'entreprises, de mettre en place et de piloter une Direction (nommée « *Knowledge & Transfer* ») dont la vocation était explicitement de faciliter les ponts entre recherche et praticiens.

Les écoles de management nous ont paru constituer un creuset idéal pour élaborer et mettre en œuvre le projet de réunir ces trois dimensions : comme nous l'avons évoqué, leurs efforts significatifs pour intégrer des activités de recherche de haut niveau, associés à leur vocation professionnalisante, peuvent laisser espérer une fertilisation riche et enthousiasmante. La réalité est plus nuancée : la logique du « *publish or perish* » déjà mentionnée, continue globalement de s'imposer : elle réduit les incitations en faveur des chercheurs qui souhaitent s'intéresser réellement aux problématiques des praticiens et génère des injonctions paradoxales, tant pour les enseignants-chercheurs que pour leurs institutions (Bennis et O'Toole, 2005 ; Drnevich *et al.*, 2020), ce que nous discutons dans une récente contribution, présentée lors d'une conférence mais non encore publiée (Asselineau et Monier, 2023). Elle pose selon nous une question fondamentale,

en contribuant à véhiculer l'idée que la recherche en Sciences de gestion est davantage mise au service de la légitimation de l'institution que d'une quête véritable de progrès par la création de connaissances nouvelles. Si ces dimensions ne sont pas absolument incompatibles avec notre approche de l'enseignement et de la recherche, elles le rendent indéniablement plus complexe à mettre en œuvre.

Il nous semble cohérent que notre travail de chercheur en management stratégique « responsable » puisse s'inscrire également dans une réflexion sur la responsabilité soci(ét)ale du chercheur et de l'institution qui le/nous porte. Nos missions de direction exercées pendant quinze années ont significativement contribué à alimenter certaines de nos réflexions, indirectement (situations vécues) ou plus activement dans une logique de « participation-observante », c'est-à-dire avec une observation conscientisée et une collecte de données organisée. Et ce, même si ces missions, extrêmement chronophages et engageantes, nous ont tenu éloignés d'une production de recherche personnelle pendant plusieurs années.

Le paradoxe n'est qu'apparent : structurer et organiser une faculté et/ou un laboratoire de recherche labellisé « Equipe d'Accueil » (EA 7477) de près de 80 enseignants-chercheurs ; déterminer les objectifs en pédagogie ou en recherche, les modalités de recrutement ou d'évaluation des collègues, et procéder aux évaluations individuelles et collectives ; rédiger un projet scientifique du laboratoire, un rapport pour le HCERES ou d'autres instances ; échanger, confronter ses convictions au quotidien avec celles de collègues issus de différents champs disciplinaires et/ou utilisant des approches diverses ; défendre la stratégie de recherche de l'institution auprès des instances d'évaluation nationales ou internationales et la faire évoluer dans le sens des recommandations des auditeurs ; expliquer auprès de parties prenantes non académiques le rôle et la place de la recherche en management ; contribuer à la rédaction d'Appels à Projets pour l'ANR ou l'Union Européenne ; accompagner le développement de Chaires ou de partenariats de recherche, etc. sont quelques exemples non exhaustifs d'activités qui, peu à peu, ont renforcé nos compétences et forgé notre conception de la recherche, même si nous ne publions pas nous-mêmes.

Ce vécu « de l'intérieur » d'une organisation a donné lieu à deux de nos publications récentes. Dans Asselineau et Lequin (2022), nous dressons en tant que praticiens réflexifs un bilan des Chaires de recherche développées dans notre institution durant la période 2008-2022, qui nous

semblent constituer, à certaines conditions, un véhicule pertinent de développement de recherches à impact pour un ensemble de parties prenantes au projet, incluant les chercheurs, les praticiens, ou les étudiants. Notre position de Directeur du laboratoire de recherche (2014-2022), nous conférant la charge de la structuration, du pilotage et du conventionnement de ces Chaires, nous a permis de développer une connaissance approfondie de ce type de recherches partenariales et de leurs impacts, y compris dans leurs dimensions institutionnelles et managériales, nourrissant en retour nos réflexions de chercheur.

Dans Asselineau et Monier (2023), article présenté lors du Colloque international ISEOR-AoM-CNAM en juin 2023, non encore publié dans une revue, nous nous intéressons cette fois aux méthodes de recherche-action et recherche-intervention, dans une même posture de praticiens réflexifs : là encore, en tant que Directeur du laboratoire de recherche de notre institution, nous avons accompagné le déploiement de cette mission de recherche-action, conduite par notre co-auteure, sur les plans institutionnel et administratif, mais aussi dans la relation avec les acteurs de terrain : cela nous a permis de conforter nos réflexions sur la pertinence des méthodes de recherche-action/recherche-intervention (sans omettre de mentionner leurs différences, nous y revenons *infra*) pour générer une recherche performante et utile, à la fois pour nos institutions, nos étudiants, notre territoire d'appartenance, et au profit des praticiens et de la recherche en Sciences de gestion.

Nous pensons que ces expériences nous ont permis de structurer profondément nos convictions de ce que peut être une recherche « responsable » en management stratégique. Ces convictions donnent du sens à notre action et fondent notre motivation, et nous l'espérons une légitimité, pour encadrer de jeunes doctorants dans la structuration de leur propre parcours.

Cependant, cela ne vaut qu'à la condition fondamentale de s'inscrire dans une démarche scientifique rigoureuse, construite et aboutie. Notre rencontre avec l'équipe de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations, autour des travaux menés par les Professeurs Henri Savall et Véronique Zardet, nous permet de conforter, d'organiser, de structurer, de mettre en cohérence notre approche de la recherche, autour d'une épistémologie intégrée (Savall et Zardet, 2004, p. 50), des principes de l'*engaged scholarship* et de la recherche-intervention (Van de Ven et Johnson, 2006 ; Buono *et al.*, 2018), d'une conception sociétale affirmée de la recherche (Savall *et al.*, 2015). Le cadre conceptuel et épistémologique de la théorie socio-économique propose un modèle de management stratégique à la fois rigoureux sur le plan scientifique, et utile pour la

transformation des organisations et de la société (Savall et Fièrè, 2014), grâce à une recherche cumulative bâtie sur près de cinquante ans, auprès de plusieurs milliers d'entreprises. Il fournit de nombreux éléments de réponse à nos questionnements relatifs à la dichotomie formulation-implémentation de la stratégie, tout en articulant une philosophie, autour du capitalisme socialement responsable, et une méthodologie humaniste, ancrée sur les notions de responsabilités individuelle et collective et de potentiel humain, parfaitement compatibles avec nos réflexions et nos convictions de chercheur et de citoyen (Asselineau, 2021).

Les projets de recherche que nous déployons actuellement prennent donc appui de façon croissante sur ces apports. Nous envisageons qu'ils s'articulent, soit autour de partenariats engagés avec des organisations intéressées par un accompagnement du changement ancré sur une méthodologie rigoureuse de recherche ; soit par une collaboration avec des consultants formés aux méthodes *d'engaged scholarship*, comme nous l'avons expérimenté récemment (Asselineau, Combaudon, Foure-Joopen, 2022), et comme le recommandent certains auteurs (Drnevich *et al.*, 2020). Nous pensons que ce type de collaborations présente un certain nombre d'avantages, tant pour nos recherches que pour nos étudiants et notre institution de rattachement, que nous présentons dans le paragraphe suivant.

## **2.2. Deux expérimentations d'une recherche « engagée »**

### **2.2.1. L'exemple des Chaires de recherche**

Plusieurs auteurs mentionnent la séparation excessive opérée entre recherches fondamentale et appliquée en Sciences de gestion, et le parallèle possible avec les Sciences médicales (Tushman *et al.*, 2007 ; Savall et Fièrè, 2014 ; Savall, 2018 ; Van de Ven, 2018). Ces deux disciplines ont notamment en commun une double contrainte : elles doivent à la fois faire preuve de rigueur et d'utilités sociale et sociétale, sans lesquelles elles peuvent être menacées. Nous l'avons déjà évoqué précédemment, les craintes de disparition du management stratégique évoquées dans les deux premiers chapitres trouvent au moins un début d'explication dans la faible insistance donnée à l'utilité de la recherche pour la pratique.

Nos expériences - en enseignement, en pilotage de programmes de formation continue, en management d'une faculté, puis en pilotage d'un laboratoire de recherche d'une école de

management - nous ont conduit à la conviction qu'il est nécessaire de poursuivre les efforts en faveur de la rigueur académique, « vitale » à différents titres, mais qu'il est également indispensable de réinvestir activement la question des relations entre chercheurs et praticiens et, plus largement, entre les chercheurs, leurs institutions de rattachement et les parties prenantes non académiques de la recherche, aux premiers rangs desquelles figurent les étudiants. Nous pensons qu'un processus de rééquilibrage en ce sens est à la fois inévitable et peut-être probablement déjà enclenché, comme nous l'avons souligné en présentant les récents *guidelines* des instances d'évaluations internationales, et qu'il pourrait s'amplifier dans les prochaines années.

Comment faire ? Au travers de deux de nos récentes contributions, citées dans les paragraphes précédents, nous avons pu proposer une analyse de deux modèles de travaux de recherches menés en collaboration avec des praticiens qui, à certaines conditions, nous semblent présenter des atouts pour les parties prenantes concernées.

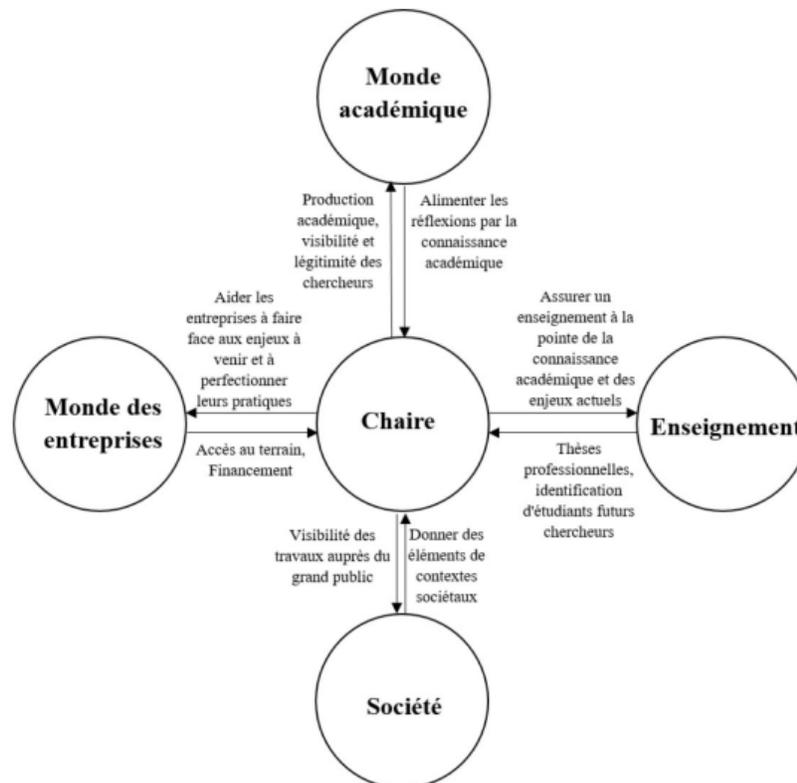
Dans Asselineau et Lequin (2022), nous établissons un bilan des « Chaires » créées et développées au sein de notre institution depuis 2008. Nous proposons à cette occasion une première tentative de définition de ces modalités partenariales souvent présentes dans les institutions d'enseignement supérieur, mais sous des acceptions qui peuvent varier légèrement. Nous définissons une Chaire de recherche comme « *une modalité contractuelle de partenariat pluri-annuel (en général, 3 ou 4 ans), à finalité de recherche académique, entre des chercheurs et une ou plusieurs organisations publiques ou privées, celles-ci constituant l'objet de la recherche, fournissant ou contribuant à définir les contours de(s) sujet(s), et octroyant tout ou partie du financement du travail de recherche effectué, principalement à titre de mécénat et/ou en échange de contreparties spécifiques (accès privilégié aux résultats de la recherche, actions de communication et visibilité auprès d'étudiants ou d'autres parties prenantes, etc.)* » (Asselineau et Lequin, 2022, p. 45). Une Chaire vise explicitement à rapprocher les besoins exprimés par des praticiens et les travaux d'une équipe de recherche, permettant à la fois de mener un travail « utile », de répondre à des enjeux sociaux ou sociétaux des entreprises, et d'obtenir un financement. Ce qui est en soi positif. Mais il semble que l'on puisse attendre d'autres avantages additionnels de ce type de montage, par exemple :

- Les réflexions menées peuvent permettre aux enseignants-chercheurs d'alimenter directement les contenus de leurs enseignements par des cas pratiques ;

- L'accès au terrain est conventionné en amont, donc facilité pour les chercheurs (collecte de données, immersion auprès des praticiens) ;
- Des interventions dans les modules de cours par des praticiens, ou des offres de stages ou d'emplois des partenaires permettent de générer des liens entre eux et les étudiants ;
- Les financements obtenus peuvent contribuer à atténuer l'impact financier des activités de recherche sur la structure de coût des institutions ;
- Les liens de la recherche avec la pédagogie et les praticiens est visible et valorisable auprès des instances d'évaluation et du grand public ;
- Etc.

Ces différents avantages potentiels (théoriques) sont synthétisés ci-dessous (figure 4).

**Figure 4 : Impact théorique/potentiel de la Chaire sur les parties prenantes de l'enseignement et de la recherche de l'institution (Asselineau et Lequin, 2022, p. 47)**



Source : interne à l'institution.

Nous avons voulu évaluer la réalité de ces atouts potentiels en dressant un bilan des Chaires portées par notre institution sur une période de douze années (2008-2020). Notre positionnement de chercheurs et de praticiens réflexifs (impliqués dans la mise en place et le fonctionnement de ces Chaires sur une partie significative de cette période) a facilité notre accès au terrain et nous a permis de collecter des données qualitatives et quantitatives significatives (entretiens, documents internes à l'organisation, ainsi qu'une observation immersive dans les dispositifs).

L'analyse des données collectées nous permet d'établir un bilan globalement très positif de ce type de conventionnement, en dépit tout de même de contraintes et de difficultés liées au montage du dispositif, qu'il faut souligner (négociation, contractualisation, détermination des objectifs et enjeux de la recherche, etc.).

Si plusieurs de nos constats sont plutôt conformes à ce que l'on pourrait sans doute attendre *a priori*, ils n'en constituent pas moins un résultat valorisant pour ce type de recherches

partenariales. En outre, deux points méritent selon nous d'être particulièrement mentionnés. Le premier concerne la production académique que les chercheurs peuvent attendre d'une participation à une Chaire. Alors qu'un des freins potentiels à ce type de recherches co-produites avec les praticiens repose sur l'idée de moindres perspectives de publications (ne serait-ce qu'en raison du caractère potentiellement chronophage de la collecte de données ou de la gestion du dispositif), notre cas ne permet pas de le vérifier : pour notre étude, les chercheurs impliqués dans les Chaires n'ont pas moins publié (en termes de quantité), et n'ont pas moins bien publié (en termes de rangs de revues) que les chercheurs qui ne l'étaient pas. Le second point, plus inattendu et peu mentionné, concerne la dynamique du laboratoire : il semble que l'implication d'une petite équipe de chercheurs dans un dispositif de type « Chaire » puisse favoriser des effets de notoriété et de réputation tant individuels que collectifs, une meilleure attractivité du laboratoire vis-à-vis de l'extérieur et une meilleure intégration de jeunes chercheurs.

Ces résultats reposent sur un cas unique : ils sont bien évidemment exploratoires, et mériteraient d'être approfondis. Mais à ce stade, notre bilan de douze années de Chaires nous semble intéressant, notamment pour conforter les atouts pressentis de ces modalités de recherches partenariales.

### 2.2.2. L'exemple d'une recherche-action/intervention

Même si elles sont fondées intrinsèquement sur le renforcement des relations entre chercheurs et praticiens, les Chaires ne disent cependant rien des méthodes employées dans les recherches qu'elles portent : elles ne sont que des « véhicules contractuels », qui n'impliquent pas le recours à telle ou telle posture ou approche.

Dans Asselineau et Monier (2023), nous tentons d'apporter un complément en analysant, toujours à partir du retour d'une expérience menée au sein de notre institution, en quoi les approches de recherche-action/recherche-intervention (qu'elles se déroulent ou non dans le cadre d'une Chaire, mais nous pensons que c'est parfaitement compatible) peuvent contribuer à réduire les injonctions paradoxales auxquelles les écoles de management font face.

La recherche-action et la recherche-intervention appartiennent, avec l'action science, à une même famille de pensée, bâtie sur les travaux initiaux de Kurt Lewin (Moison, 1984 [2015] ; Savall et

Zardet, 2004) : elle met en avant le rôle central des acteurs de terrain pour la production de connaissances actionnables, impliquant une présence significative du chercheur auprès d'eux. Ces méthodes s'appuient sur quatre principes communs :

- Une co-production de connaissances entre chercheurs et praticiens (« *engaged scholarship* »)
- Une intensification du travail d'observation du chercheur, par la combinaison de trois types de données (Savall, 2018, p. 19) :
  - Des documents écrits par les acteurs, parfois peu accessibles, voire confidentiels ;
  - Ce que disent les acteurs au cours de leur travail ;
  - Ce que font les acteurs pendant leur travail (actes observés directement, qui sont inaccessibles à un chercheur distant) ;
- Une atténuation (recherche-action) ou un abandon (recherche-intervention) de l'idée que le chercheur devrait observer les règles d'une stricte neutralité par rapport à l'objet de la recherche (Moisdon, 1984 [2015]), qui n'est pas réaliste<sup>43</sup> : le cadre épistémologique est par conséquent résolument constructiviste<sup>44</sup> ;
- Une reconnaissance de l'incidence de la présence du chercheur sur l'organisation et les acteurs étudiés : en recherche-intervention, cette transformation de l'objet de recherche est même explicitement recherchée, pour ses bénéfices sur la compréhension des phénomènes par les chercheurs. « *C'est un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissance et changement* » (Savall et Zardet, 2004, p. 79).

La recherche-action et la recherche-intervention diffèrent donc sur deux aspects principaux et ne peuvent être confondues. La recherche-action ne se libère pas complètement de la question de la neutralité du chercheur à son terrain, et maintient l'idée d'une certaine distanciation même si elle reconnaît le caractère assez illusoire de celle-ci : s'il apparaît clairement que le chercheur exerce une influence sur le terrain étudié, celle-ci doit néanmoins rester la plus limitée possible. Au contraire, la recherche-intervention abandonne pleinement l'idée de neutralité du chercheur

---

<sup>43</sup> « *L'observation est un processus dans lequel nous jouons un rôle intensément actif. Une observation est une perception, mais une perception conçue à l'avance et préparée (...). Nous pouvons affirmer que toute observation est précédée par un problème, une hypothèse, quelque chose qui nous intéresse, par quelque chose de théorique ou de spéculatif* » (Popper (2018 [1979]), p. 501).

<sup>44</sup> La recherche-intervention pratiquée par l'ISEOR s'appuie sur trois principes (contingence générique ; interactivité cognitive ; intersubjectivité contradictoire), caractérisant un constructivisme « générique » (Savall, 2018, p. 23-24).

comme critère de validité scientifique, approche confortée par exemple par les analyses d'Edgar Morin : « *le progrès de la connaissance nécessite que l'observateur s'inclue dans son observation, que le concepteur s'inclue dans sa conception, en somme que le sujet se réintroduise de façon auto-critique et auto-réflexive dans sa connaissance des objets* » (Morin, 2017 [1990], p. 28) ; « *si l'objectivité scientifique était fondée sur l'impartialité ou l'objectivité du savant individuel, alors nous devrions en faire le deuil. L'objectivité n'est pas une qualité propre aux esprits scientifiques supérieurs. C'est la règle du jeu du laboratoire et de la communauté qui génère rigueur et objectivité* » (id., p. 41).

Le processus (inévitables) de transformation de l'organisation par le chercheur ne doit pas être camouflé comme s'il était un bruit de fond indésirable, mais il devient au contraire un élément supplémentaire d'observation scientifique : « *la dimension transformative de la recherche-intervention consiste à modifier l'état de l'objet étudié pour faire des observations. L'analyse des variations de cet état permet d'extraire la connaissance de certaines propriétés de l'objet étudié* » (Savall, 2018, p. 33).

En dépit de ces différences, les deux approches présentent selon nous des atouts potentiellement très pertinents, et probablement sous-estimés, tant sur le plan scientifique que pour les chercheurs eux-mêmes et leurs institutions de rattachement, et c'est ce point particulier qui nous intéresse ici. C'est ce que montre l'exemple de la recherche TIGRE (Travail d'Investigation en Gestion des Risques Emotionnels), dont nous présentons le bilan dans Asselineau et Monier (2023). Cette contribution présente le bilan de la recherche-action menée entre 2020 et 2022 par notre co-auteure et collègue du Laboratoire de recherche dont nous assurons la Direction, en partenariat avec l'Ecole Nationale Supérieure de la Police (ENSP), auprès d'un Centre de formation de CRS (CF-CRS) et d'une Direction Territoriale de Police Judiciaire (DTPJ).

Le bilan que nous établissons de cette recherche apparaît tout à fait favorable, à la fois pour la chercheuse, le laboratoire et son institution de rattachement : sens du/au travail pour la chercheuse ; publications académiques dans des revues (bien) classées ; enrichissement des enseignements par le vécu du chercheur et l'intervention de praticiens dans les cours ; actions de dissémination et de vulgarisation auprès du grand public, facilitées par les enjeux sociaux et sociétaux de la recherche conduite ; reconnaissance et légitimité de l'institution sur le territoire et les praticiens (*feedback* très positifs des praticiens) ; valorisation dans la communication de

l'institution (site internet, réseaux sociaux) ; mise en avant dans les rapports remis aux organismes d'accréditation et aux instances d'évaluation (entre autres, le HCERES).

### 2.3. Mise en perspectives

Qu'il s'agisse de contractualisation de type « Chaire » ou de méthodologies de recherche de type recherche-action/intervention, les difficultés et obstacles rencontrés par le chercheur doivent être soulignées (Van de Ven, 2018 ; Zardet, 2018). Entre autres éléments, trouver un partenaire et un financement, générer une relation de confiance et une capacité de collaboration dans la durée peut s'avérer hautement complexe, et nécessite sans aucun doute des compétences spécifiques pour le chercheur (éthiques, relationnelles, voire commerciales s'il y a négociation), ainsi qu'une compréhension des enjeux et une confiance mutuelles, dessinant un équilibre particulièrement instable qui peuvent, dans certains cas, conduire à la remise en cause du projet. Mais nous rejoignons pleinement l'analyse de Van de Ven et Johnson (2006) : les difficultés, par exemple les risques de conflits qui peuvent naître de collaborations entre acteurs aux enjeux partiellement distincts, ne peuvent faire oublier les opportunités que de telles collaborations peuvent engendrer. De ce point de vue, fournir des éléments, comme nous le faisons *via* nos contributions, qui montrent les atouts de ces approches pour les chercheurs et les institutions elles-mêmes pourrait aider à soutenir la mise en place plus marquée d'actions d'accompagnement au sein des laboratoires : mise en réseaux pour la recherche de partenaires, aide au conventionnement, formations, meilleure valorisation des produits de la recherche destinés au monde extra-académique.

Il nous semble en effet que la pertinence de ces approches, tout particulièrement pour les écoles de management dont la mission est de former des praticiens (actuels et futurs) des organisations, justifie que celles-ci s'en emparent davantage, même si cela mérite vraisemblablement un management adapté. C'est tout l'enjeu du management stratégique que de mettre en cohérence la raison d'être de l'institution et les outils de management internes, et précisément, de faire en sorte de réduire les injonctions paradoxales induites par des orientations qui éloignent les chercheurs en Sciences de gestion des praticiens et des étudiants. Comme le soulignent de nombreux auteurs déjà cités (Bennis et O'Toole (2005) ; Van de Ven (2007) ; Tushman et O'Reilly (2007) ; Pearce et Huang, (2012) ; Shapiro et Kirkman (2018) ; Drnevich *et al.* (2020)), une partie significative de

ces questions relèvent des systèmes managériaux mis en place dans les institutions elles-mêmes (et bien sûr au niveau des instances chargées de les évaluer), notamment dans les mécanismes de sélection, de recrutement, de valorisation, d'incitation des chercheurs. La logique du « *publish or perish* » déjà évoquée permet aux institutions de mieux figurer dans les classements internationaux, mais charrie un ensemble de dysfonctionnements qui peuvent présenter une menace sérieuse à court ou moyen terme, incitant par exemple les enseignants-chercheurs à sacrifier la qualité de leurs enseignements, assez peu valorisés, pour allouer plus de temps à la production d'une recherche qui, faute de temps et d'incitations, présentant un faible impact sociétal. A l'évidence, le phénomène est structurel et le changement peut difficilement venir d'une seule institution isolée ou d'un petit groupe d'entre elles<sup>45</sup>.

A ce titre, la tendance actuelle qui semble se dessiner d'une meilleure prise en compte de ces enjeux par les organismes d'accréditation et d'évaluation permet d'envisager des évolutions significatives dans les prochaines années. Ces évolutions pourraient s'avérer positives pour les chercheurs en Sciences de gestion et la discipline elle-même (notamment, le management stratégique), mais aussi pour la société tout entière si l'on considère que les chercheurs ont un rôle éminent à jouer pour contribuer à répondre aux enjeux sociaux et sociétaux auxquelles le monde doit faire face.

Pour ce qui nous concerne, nous pensons évidemment que les modalités de partenariats (Chaires) et/ou les approches de recherche de type recherche-action/ recherche-intervention entrent en résonance parfaite avec notre projet de recherche, qu'il s'agisse des contenus ou des méthodologies à employer. Nous y revenons ci-dessous lorsque nous évoquons les perspectives que nous dessinons, à la fois pour nos propres réflexions et dans le cadre de la dynamique d'accompagnement de doctorants dans laquelle nous nous inscrivons.

Nous avons précisé dès les premières lignes de ce mémoire la démarche d'humilité et d'apprentissage permanent qui est la nôtre. Il nous paraît clair qu'il nous reste beaucoup de chemin à parcourir, à tous les niveaux, et il nous faut continuer à nous former : acquis théoriques et expertise de nos sujets, maîtrise des méthodes de recherche, notamment en recherche-intervention, capacité à publier nos résultats de recherche. C'est ce qui a motivé cette démarche d'HDR, et notre

---

<sup>45</sup> Même si nous pensons précisément que les stratégies de coopération, évoquées dans le chapitre précédent, peuvent fournir des perspectives intéressantes lorsqu'il s'agit de faire évoluer les facteurs constitutifs d'un secteur d'activité.

rapprochement avec l'équipe de l'ISEOR. Car « *un voyage de mille lieux commence par un premier pas* » (Lao-Tseu).

## CONCLUSION

---

La préparation et la rédaction d'un mémoire d'HDR constituent un moment extrêmement privilégié dans une vie d'enseignant-chercheur. En nous offrant l'opportunité de nous placer dans une posture de recul et d'introspection pour établir un bilan d'étape de notre parcours, pour nous exprimer en profondeur sur ce qui nous anime et sur le sens que nous donnons à notre profession, pour obtenir- nous l'espérons- la reconnaissance de notre aptitude à contribuer à la formation de futurs chercheurs, cette expérience nous apparaît comme une parenthèse assez unique, enthousiasmante et hors du temps.

Pour autant, conclure ce mémoire s'avère un exercice difficile, tant les réflexions que nous avons présentées nous semblent chargées de nombreuses limites, imperfections, imprécisions, insuffisances, qui demanderaient tant d'approfondissements et de remises en cause... D'une certaine manière, ce travail permet probablement de les faire émerger, de les révéler à nous-même et de les mettre en évidence, ce qui marque à ce titre une étape importante d'un processus d'amélioration continue dans lequel nous nous inscrivons. Ainsi, loin d'être un produit fini, un aboutissement, nous espérons qu'il nous a permis de jeter les bases de futurs projets de recherche, avec l'objectif qu'ils puissent être à la fois plus rigoureux et plus utiles pour la communauté des chercheurs en Sciences de gestion, pour les étudiants (et tout particulièrement ceux que nous sommes amené à accompagner), et pour les praticiens.

Il faut dire qu'à l'issue d'une quinzaine d'années essentiellement consacrées à l'exercice de nos fonctions managériales - une expérience extrêmement riche mais, nous l'avons dit, qui s'est construite au détriment de nos propres activités de chercheur - notre appétit d'apprentissage est immense. Notre choix d'opérer un recentrage sur notre cœur de métier nous permet d'envisager le déploiement d'une dynamique de recherche plus active pour les années à venir.

Ce mémoire d'HDR nous a permis d'identifier des perspectives nouvelles ou de conforter plusieurs voies de recherche dans lesquelles nous avons déjà commencé à travailler. Elles ont vocation à s'inscrire dans le champ du management stratégique « responsable » des organisations et des territoires, dont nous avons tenté ici de définir les contours, et dans le sens de l'articulation « recherche-enseignement-pratique » qui caractérise notre parcours.

Nous envisageons l'hypothèse de constituer à terme une petite équipe de recherche sur ces thèmes, pouvant inclure la participation de doctorants ou de jeunes chercheurs sur les sujets qui seraient, pour eux, les plus pertinents en termes de construction de parcours. En cela, l'obtention de l'HDR pourrait très certainement nous aider significativement. Également, nous avons été amené dans ce mémoire à souligner notre intérêt pour un dispositif de type « Chaire », qui nous semble adapté à plus d'un titre pour, précisément, constituer une équipe de recherche, obtenir des financements et établir des relations avec des praticiens sur une durée significative, en vue d'une co-production de connaissances « d'intention scientifique ».

Une première dimension de notre réflexion en management stratégique repose sur l'*articulation entre l'intention stratégique et sa mise en œuvre* dans les organisations. Si nous avons essentiellement pu « vivre » ce qui sous-tend cette articulation dans le cadre de nos fonctions managériales, voire de missions d'accompagnement d'entrepreneurs ou de dirigeants, beaucoup reste à faire et nous souhaitons approfondir nos recherches sur ce thème important, notamment sur la question aujourd'hui centrale de l'implémentation de stratégies « responsables » qui combinent les performances économique, sociale, environnementale. La question de la conciliation de ces trois dimensions est extrêmement complexe, surtout si on lui adjoint des critères d'urgence (c'est notamment le cas sur les questions climatiques), d'autant que les débats ne sont pas dénués de considérations qui ne relèvent pas de la démarche scientifique. Elle se place aujourd'hui au cœur des enjeux de société, et les organisations, quelles qu'elles soient, vont devoir proposer des solutions à la fois rapides et de grande ampleur : le défi semble incommensurable, et la littérature sur les innovations de rupture, que nous avons évoquée, mériterait peut-être d'être davantage mobilisée en ce sens. Pour mieux comprendre les tenants et aboutissants de ces problématiques, et dans le but de développer une recherche rigoureuse et utile pour l'accompagnement au changement des pratiques des entreprises, nous souhaitons à terme nous appuyer davantage sur la méthodologie de recherche-intervention proposée par l'ISEOR. Nous avons souligné dans ce mémoire que la méthode et les outils du management socio-économique ne nous semblent pas avoir beaucoup d'équivalents en matière d'articulation entre une conception de la société, une épistémologie de génération de connaissances et un outillage éprouvé de mise en œuvre dans les organisations : ce constat a bien sûr justifié notre choix d'effectuer cette HDR sous la supervision de la Professeure Véronique Zardet, et nous souhaitons continuer autant que possible à tirer inspiration de la richesse de ces travaux pour renforcer la rigueur et la pertinence de nos recherches. A titre d'exemple, à

court terme figure parmi nos projets l'opportunité d'engager une recherche avec le site d'une entreprise pharmaceutique, qui prépare la réorganisation de son management autour des neuf principes du Bonheur national brut (Ha Vinh, 2022), et qui sollicite un accompagnement : une démarche originale et intéressante à laquelle nous aimerions être associé.

Une deuxième dimension de notre réflexion concerne les liens entre les questions de *transition socio-écologique et les stratégies d'ancrage territorial des entreprises*. Nous poursuivons à ce titre notre travail débuté il y a quinze ans aux côtés d'Anne Albert-Cromarias, à la fois sur la notion de « symbiose » entrepreneur-territoire, qui mériterait d'être approfondie et qualifiée, notamment pour « outiller » les dirigeants et les acteurs locaux, et en développant notre travail sur ce que nous nommons la coopération « durable » de territoire. Ce thème, que nous pensons prometteur, tant sur le plan académique que sur le plan de la pratique des organisations, est encore peu traité. Nous avons indiqué *supra* (chapitre 2, §3.2.3) les quelques développements que nous envisageons sur le sujet : contribuer à une évaluation quantitative des dimensions création-appropriation-destruction de valeur de la coopération ; envisager le bénéfice sociétal de ces stratégies au-delà du seul intérêt des coopérateurs engagés dans la démarche. Nos réflexions pourraient s'appuyer sur des partenariats avec des consultants spécialisés dans les questions d'implantation d'entreprises industrielles, disposant de réseaux significatifs : comme nous l'avons évoqué dans ce mémoire, et comme le soulignent certains auteurs que nous avons cités, les collaborations entre chercheurs et consultants peuvent – à certaines conditions- se révéler des pistes fructueuses pour élaborer des travaux de recherche en proximité avec les praticiens.

Une troisième dimension de notre réflexion est peut-être moins centrale, mais complémentaire aux deux précédentes : elle relève de notre intérêt pour des dimensions plus conceptuelles, et moins traitées par la littérature en stratégie, alors-même qu'elles nous semblent porteuses d'implications managériales pour les organisations. Trois de nos récentes contributions, à visée exploratoire, nous semblent entrer dans cette catégorie. Dans Asselineau et Grolleau (2021), article déjà évoqué dans ce mémoire, nous explorons la question de « l'état d'esprit du stratège », en discutant le danger potentiellement limitant et auto-réalisateur de définir qu'une idée, un projet est « impossible » *ex ante*. Cette recherche sur les caractéristiques et les spécificités de la « pensée stratégique » pourrait peut-être, selon nous, être complétée. Dans Asselineau, Grolleau, Mzoughi (2022), nous proposons une réflexion générale sur les *effets indésirables de la volonté de mesurer*, quantifier, évaluer, dans

les organisations privées comme publiques, qui rejoint en grande partie les éléments du management socio-économique relatifs aux coûts-performances cachés. Enfin, dans Asselineau, Grolleau, Mzoughi (*article accepté*), nous nous intéressons au *rôle du silence comme source potentielle de performance dans les organisations*. En partant du constat initial que le silence constitue une dimension centrale et incontournable de la plupart de nombreuses organisations traditionnelles ou séculaires, ou que la pratique de méditation fait l'objet de recherches poussées en tant que vecteur de créativité, d'inspiration, de performance intellectuelle, nous nous étonnons de l'absence quasi-systématique de la prise en compte du silence comme élément de performance dans la quasi-totalité des organisations modernes, excepté quelques exceptions notables d'activités requérant une concentration extrême (sport de haut niveau, urgentistes et chirurgiens en salles d'opérations, unités d'intervention de la Police ou de l'Armée, etc.). Sur ces sujets, un développement pertinent de nos recherches pourrait nous conduire à mobiliser les méthodes et outils du management socio-économique, de procéder peut-être à une évaluation des coûts-performance cachés de quelques-unes de ces dimensions.

Ces thèmes – et peut-être quelques autres qui leur sont liés, mais trop embryonnaires dans notre esprit à ce jour pour être exposés ici – ont vocation à continuer de nourrir nos réflexions d'enseignant-chercheur en Sciences de gestion, à la fois dans une visée d'apprentissage continu pour nous-même, mais aussi de transmission et d'accompagnement d'étudiants, de doctorants, d'entrepreneurs, de décideurs ou de dirigeants.

*« Être Homme, c'est précisément être responsable. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde »* (Antoine de Saint Exupéry, *Terre des Hommes*, 1939).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**AACSB** (2022). *2020 Guiding Principles and Standards for Business Accreditation*, juillet

**AACSB** (2023). *AACSB and Societal Impact, aligning with the AACSB 2020 Business Accreditation Standards*, February

**Abdessemed T., Bueno Merino P.** (2016). A propos d'impact de la recherche, les injonctions paradoxales des écoles de management françaises, *Revue Française de Gestion*, 261, p. 55-76

**Aggeri F.** (2017). « Pourquoi parler de compétitivité quand on parle de RSE ? Mise en perspective historique et enjeux contemporains », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K., Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions, Savoirs et controverses*, Classiques Garnier, p. 21- 38

**Albert-Cromarias, A.** (2016). Stratégies collectives de territoire, *Habilitation à Diriger des Recherches*, Université Lyon 3-Jean-Moulin, 10 novembre

**Albert A., Asselineau A.** (2017), « Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation », in Marandella E., Wannemacher D., Guèye K., Antoine A. (dir.), *Management des projets collaboratifs innovants et territoires*, Editions Universitaires de Lorraine, p. 57-74

**Albert-Cromarias A., Asselineau A., Blanchard G.** (2021). Coopétition et création de valeur entre TPE : le cas de l'AOC Côtes d'Auvergne, *Question(s) de Management*, n°33, Juin, p. 41-51

**Albert-Cromarias A., Asselineau A., Blanchard G.** (2022). Value Creation, Appropriation, and Destruction in Coopetitive Relationships among Micro-Firms, *Industrial Marketing Management*, 104, p. 366-375

**Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2023). One for all or everyone for themselves: why is coopetition so difficult? The case of four small vineyards in central France, *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, publié en ligne

**Allouche J., Huault I., Schmidt G.** (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal

- Association of MBA's** (2022). *MBA Accreditation Criteria*, June
- Ansoff H.** (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill
- Asselineau A.** (2006a). Les théories de la « raison d'être » des intermédiaires financiers : fondements et implications pour l'architecture des systèmes financiers, *Thèse de Doctorat*, Université de Bourgogne, 11 avril
- Asselineau A.** (2006b), « Le projet au cœur de la réflexion stratégique, l'exemple de l'intelligence économique », in Lecoutre M., Lièvre P., Traoré M. (coord.), *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermès, p. 172-182
- Asselineau A. et Piré-Lechalard P.** (2009). Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? *Revue Management & Avenir*, n°26, juin, p. 280-299
- Asselineau A.** (2010). Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité, *Revue Française de Gestion*, mai, n°203, p. 71-83
- Asselineau A., Cromarias A.** (2010). Entreprises et territoires, architectes conjoints d'un développement local durable, *Revue Management & Avenir*, n°36, juillet, p. 152-167
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011a). Construire la proximité : l'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural, *Revue Française de Gestion*, n°213, avril, p. 141-156
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011b). La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique, *Revue Sciences de Gestion (Recherches en Sciences de Gestion)*, n°84, p. 29-48
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011c). Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un milieu ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise, *Revue Management & Avenir*, n°50, décembre, p. 137-152
- Asselineau A., Albert-Cromarias A., Ditter J.G.** (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise, *Entreprendre & Innover*, automne, p. 59-70
- Asselineau A., Lequin S.** (2018). Coca-Cola : quelle stratégie RSE pour la France ? *Étude de cas CCMP, n° G 1936*

- Asselineau A., Ashta A.** (2019). The Determinants of Vision in Social Entrepreneurship: Two Cases of Social Innovators, *Cahiers du CEREN*, 52, p. 42-52
- Asselineau A.** (2021). « Rigueur et pertinence du management stratégique « responsable », apports de la théorie socio-économique », in Savall, H., Zardet, V. (dir.), *Traité du Management Socio-économique, Théorie et pratiques*, Editions Management & Société, p. 727-735
- Asselineau A., Grolleau G.** (2022). The Power of Impossible, *Journal of Business Strategy*, vol. 43, n°5, p. 291-297
- Asselineau A., Combaudon C., Foure-Joopen H.** (2022). (In)validation scientifique d'une nouvelle approche du management par la recherche-intervention : cas de 12 entreprises « libérées », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°150, octobre, p. 31-55
- Asselineau A., Grolleau G., Mzoughi N.** (2022). A Good Servant but a Poor Master: The Side Effects of Numbers and Metrics, *Administration and Society*, vol.54 (5), p. 971-991
- Asselineau A., Lequin S.** (2022). Une contribution au débat rigueur-pertinence de la recherche en gestion : le cas des Chaires dans une *business school* française, *Revue Management & Avenir*, n°131, octobre, p. 39-57
- Asselineau A., Monier H.** (2023). (Apparente in-) utilité de la recherche en gestion et contraintes stratégiques des écoles de management : réconcilier l'inconciliable par la recherche-action/recherche-intervention ? *Communication au Colloque International Iseor-AoM-CNAM*, 14-15 juin
- Asselineau A.** (2023). « Management stratégique responsable et implantation en milieu rural : le cas de l'Institut de Tramayes », in Albert-Cromarias A., Albertini T., Terramorsi P. (coord.), *Dynamiques collectives et territoires, 10 défis pour des territoires compétitifs, innovants et durables*, Edition ISTE, collection « Entrepreneuriat, Territoire et Innovation », à paraître
- Asselineau A., Grolleau G., Mzoughi N.** (accepté). Quiet environments and the intentional practice of silence: Towards a new perspective in the analysis of silence in organizations, *Industrial and Organizational Psychology*
- Astley W., Fombrun C.** (1983). Collective strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8(4), p. 576-587

- Atasu A., Dumas C., Van Wassenhove L.** (2021). The Circular Business Model, *Harvard Business Review*, July-August, p. 72-81
- Avenier M.-J., Schmitt C.** (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, *Revue Française de Gestion*, n°174, p. 25-42
- Avenier M.-J.** (2010). Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science, *Organization Studies*, 31(9-10), p. 1229–1255
- Aydalot P.** (1984). La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux, *Revue Canadienne de Sciences régionales*, vol. 3 (1), p. 9-31
- Baldrige D., Floyd S., Markóczy L.** (2004). Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance, *Strategic Management Journal*, tome 25, n°11, p.1063-1074
- Barnard C.** (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press
- Barney J.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), p. 99-120
- Baret P., Ramonjy D., Schäfer P.** (2021). La recherche-intervention : une méthode de recherche en Sciences de gestion socialement engagée et responsable ? *Management et Sciences Sociales*, n°30, janvier-juin, p. 51-65
- Baretto I., Baden-Fuller C.** (2006). To Conform or to Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy Based Groups and Performance Consequences, *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 7, November, p. 1559-1581
- Barthélemy J.** (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue Française de Gestion*, vol. 228-229, 269-283
- Bartunek J., Rynes S., Ireland D.** (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, vol. 49 (1), 9-15
- Baumard P.** (2015). *Le vide stratégique*, 2ème édition, CNRS Editions
- Baumard P.** (2017). Enquête sur la disparition de la théorisation en stratégie, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13 (2), p. 31-49

- Becattini G.** (1992). « Le district marshallien : une notion socio-économique », in Benko G., Lipitz A. (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, p. 35-55
- Bennis W., O'Toole J.** (2005). How Business Schools lost their way, *Harvard Business Review*, May, p. 96-104
- Boschma R.** (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective, *Regional Studies*, vol. 38 (9), p. 1001-1014
- Brandenburger A., Nalebuff B.** (1996). *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, traduction française, Village Mondial
- Bengtsson M., Raza-Ullah T.** (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding, *Industrial Marketing Management*, 57, p. 23-39
- Bengtsson M., Kock S., Lundgren-Henriksson E.** (2019). “Coopetition research, rooting and future agendas”, in Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F. et Czakon W. (eds), *The Routledge Companion to coopetition Strategies*, Routledge, p. 1-10
- Buono A., Savall H., Cappelletti L.** (dir.) (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations, de la conception à la publication*, Information Age Publishing
- Bonneveux E., Saulquin J.-Y.** (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, *Revue Management & Avenir*, n°23, p. 170-186
- Bousquet C., El Haddad P., Moore J.** (2023). L'inclusion sociale comme vecteur de mutation de business models performants socio-économiquement, *Question(s) de Management*, 44 (3), p. 117-128
- Bowen H.** (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row
- Bowman E., Singh H., Thomas H.** (2002). “The domain of strategic management: history and evolution”, in Pettigrew A., Whittington R., Thomas H. (dir.), *Handbook of strategy and management*, Sage Publications, p. 31-51
- Bresser R., Harl J.** (1986). Collective strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, vol.11, n°2, p. 408-427

- Brighenti A.** (2010). On Territorology: Towards a General Science of Territory, *Theory, Culture & Society*, vol. 27(1), p. 52-72
- Brundtland G.** (1987). Our common future, *Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nations
- Cadet L.** (2021). La logique managériale de la responsabilité sociétale de l'enseignant-chercheur en école de management, *Management et Sciences Sociales*, n°30, janvier-juin, p. 22-37
- Camagni R., Maillat D. (dir.)** (2006). *Milieus innovateurs, théorie et pratique*, Economica
- Camagni R., Capello R.** (2020). Towards a new interpretation of regional evolution: convergence between quantitative and qualitative approaches, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, octobre, p. 591-616
- Cappelletti L. (dir.)** (2022). Dynamique économique et réindustrialisation durables (DERIDE) des territoires, quelles actions utiles des pouvoirs publics ? *Rapport pour le Haut-Commissariat au Plan*, CNAM, janvier
- Capron M.** (2017). « Faut-il renouveler la conception de l'entreprise ? », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K., Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions, Savoirs et controverses*, Classiques Garnier, p. 145-162
- Carroll A.** (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4 (4), p. 497-505
- Carroll A.** (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*, South-Western
- Carton A., Murphy C., Clark J.** (2015). A (blurry) vision of the future: how leader rhetoric about ultimate goals influences performance, *Academy of Management Journal*, vol. 1015, n°1, p. 10-36
- Carton G., Mouricou P.** (2017). A quoi sert la recherche en management ? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence (1994-2013). *M@n@gement*, vol. 20(2), p. 166-203
- Chabaud D., Maurand-Valet A.** (2016). Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité, *Gestion 2000*, 2(33), p. 5-14

- Chandler A.** (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press
- Chen M.-J.** (2008). Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship- A Transparadox Perspective, *Journal of Management Inquiry*, vol. 17 (4), p. 288-304
- Cheng F.** (1991). *Vide et plein, le langage pictural chinois*, Collection Essais, Editions Seuil
- Chiambaretto P., Dumez H.** (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach, *International Studies of Management & Organization*, 46, p. 110-129
- Chiambaretto P., Bengtsson M., Näsholm M., Fernandez A.-S.** (2020). Small and large firms trade-off between benefits and risks when choosing a coopetitor for innovation, *Long Range Planning*, vol. 53 (1), article 101876, p.1-23
- Christ K., Burritt R., Varsei M.** (2017). Coopetition as a potential strategy for corporate sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 26, p. 1029-1040
- Christensen C.** (1997). *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press
- Christensen C., Johnson M., Rigby D.** (2002). Foundations for Growth, How to Identify and Build Disruptive New Businesses, *Sloan Management Review*, vol. 43, n° 22, p. 22-31
- Clausewitz C. von** (1955 [1832]), *De la guerre*, traduction française, Editions de Minuit
- Coase R.** (1937). *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4 (16), p. 386-405
- Collins J., Porras J.** (1995). Building a Visionary Company, *California Management Review*, 37, p. 80-100
- Commission des Communautés Européennes** (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, *Livre Vert*, version française, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>
- Convention des Entreprises pour le Climat** (2022). Une grande bascule vers l'entreprise régénérative, *Rapport final de la première Convention des Entreprises pour le Climat*. <https://cec-impact.org/ressource/rapport-final-de-la-premiere-convention-des-entreprises-pour-le-climat>

- Crick J.** (2018). Studying coepetition in a wine industry context: directions for future research, *International Journal of Wine Business Research*, 30(3), p. 366-371
- Crick J., Crick D.** (2019). Developing and validating a multi-dimensional measure of coepetition. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 34 (4), p. 665-689
- Crozier M., Friedberg E.** (1977). *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil
- Cusin J., Loubaresse E., Charreire-Petit S.** (2013). Analyse d'une dynamique de coopétition conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Emilion, *Revue Internationale des PME*, 26(2), p. 103-125
- Cyert R., March J.** (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall
- D'Aveni R.** (1995). *Hyper compétition*, traduction française, Vuibert
- Dacin T.** (1997). Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, 1997, p. 46-81
- Dagnino B., Le Roy F., Yami S.** (2007). La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue française de Gestion*, vol. 33, N°176, p. 87-98
- Dameron S.** (2017). Et si on avait une stratégie pour la recherche française en stratégie ? *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13 (2), p. 73-78
- Dana L.-P., Granata J.** (2013). Evolution de la coopétition dans un *cluster* : le cas de Waipara dans le secteur du vin. *Journal of Small Business and entrepreneurship*, 26 (4), p. 429-442
- Dana L.-P., Granata J., Lasch F., Carnaby A.** (2013). The evolution of co-opetition in the Waipara wine cluster of New Zealand, *Wine Economics and Policy*, vol. 2 (1), p. 42-49
- Dana, L.-P., Dumez, H.** (2015). Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 154-170
- Daumas J-C.** (2007). Districts industriels : du concept à l'histoire, les termes du débat, *Revue économique*, 1 (58), p. 131-152
- Deephouse D.** (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 1024-1039

- De Jong M., van der Meer M.** (2017). How Does It Fit? Exploring the Congruence Between Organizations and Their Corporate Social Responsibility (CSR) Activities, *Journal of Business Ethics*, n°143, p. 71-83
- Deleplace M.** (2011). La politique des Pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires, *Géographie, Economie, Société*, n°3 (13), p. 255-271
- Delcayrou L., Riet C.** (2021). *La résilience des territoires, pour tenir le cap de la transition écologique*, Tomes 1 à 3, The Shift Project
- Demil B., Lecocq X., Warnier V.** (2014). Chronique sur le métier de chercheur. *Revue Internationale des PME*, vol. 27, n°3-4, p. 7-13
- Di Maggio P., Powell W.** (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48 (2), p. 147-160
- Dominguez B., Orcos R., Palomas S.** (2023). To be different or to be the same when you are a small firm? Competitive interdependence as a boundary condition of the strategic balance perspective, *Long Range Planning*, 56, article 102289, p. 1-17
- Donaldson T., Preston L.** (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20(1), p. 65-91
- Dorn S., Schweiger B., Albers S.** (2016). Levels, Phases and Themes of Coopetition: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *European Management Journal*, 34(5), p. 484-500
- Drnevich P., Mahoney J., Schendel D.** (2019). How strategic management research lost its way? *Strategic Management review*, vol.1(1), p. 1
- Dumez H.** (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, *Le Libellio d'Aegis*, vol.6 (4), p. 3-16
- Dumez H.** (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8 (3), p. 3-9

- Dumez H.** (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, vol.2, n° 112, p. 29-42
- Durand R., Grant R., Madsen T.** (2017). The Expanding Domain of Strategic Management Research and the Quest for Integration, *Strategic Management Journal*, vol. 38(4), p.4-16
- Durand R.** (2017). Management stratégique : fragmentation ou renouveau ? *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13(2), p. 63-65
- Dyer J., Singh H.** (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23 (4), p. 660-679
- Eisenhardt, K., Graebner M.** (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), p. 25–32
- EQUIS** (2023). *EFMD Accreditation for International Business Schools*, EQUIS Standards & Criteria
- Fernandez A-S., Marques P., Le Roy F., Robert F.** (2010). Mesurer la coopération : mission impossible ? *Revue Sciences de Gestion*, n°73, p. 19-38
- Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon W.** (2019). “Coopetition: from neologism to a new paradigm”, in Fernandez A-S., Chiambaretto P., Le Roy F. et Czakon W. (eds), *The Routledge Companion to coopetition Strategies*, Routledge, p. 1-10
- Fourcade C.** (2008). Des dynamiques de proximité innovantes : le cas des Systèmes agroalimentaires localisés en France, *Cahiers Agricultures* (6), p. 520-525
- Freeman R. E** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman
- Freeman R.E., Dmytriyev S., Phillips R.** (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management*, vol. 47 (7), p. 1757-1770
- Friedman M.** (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, 13 sept.
- Fukuyama F.** (2022). *Liberalism and its discontents*. Profile Books Ltd

- Gast J., Kallmünzer A., Kraus S., Gundolf K., Arnold J.** (2019). Coopetition of Small and Medium-Sized Family Enterprises: Insights from an IT Business Network. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 38(1–2), p. 78–101
- Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolivert A.** (2012). *Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion*, 2ème édition, Pearson
- Gendron C.** (2017). « Grande entreprise et gouvernement des sociétés, de l'acteur économique à l'institution sociale », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K., Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions, Savoirs et controverses*, Classiques Garnier, p. 285-300
- George G., Howard-Grenville J., Joshi A., Tihanyi L.** (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges Through Management Research, *Academy of Management Journal*, vol. 59 (6), p. 1880-1895
- Gernsheimer O., Kanbach D., Gast J.** (2021). Coopetition Research: a Systematic Literature Review on Recent Accomplishments and Trajectories, *Industrial Marketing Management*, 96, p. 113-134
- Getz I.** (2009). Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form has been Successfully Adopted, *California Management Review*, Tome 51 (4), p. 32-58
- Getz I., Carney B.** (2013). *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs Essais, Flammarion
- Ghoshal S.** (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, vol.45(1), p. 75-91
- Gilly J.-P., Lung Y.** (2005). « Proximités, secteurs et territoires », in Laurent C., Du Tertre C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, p. 161-180
- Gnyawali D., Ryan Charleton T.** (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition, *Journal of Management*, vol. 44 (7), p. 2511-2534
- Godet M., Jarry B., Chabaud D.** (2018). Innovation et territoires : les limites de la « métropolisation » en France, *Population & Avenir*, n°3, p. 4-7
- Gomez P.-Y.** (2013). *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, Editions F. Bourin

- Granata J., Lasch F., Le Roy F., Dana L.-P.** (2018). How do Micro-Firms Manage Coopetition? A study of the wine sector in France, *International Small Business Journal; Researching Entrepreneurship*, 36(3), p. 331-355
- Granata J., Géraudel M., D'Armagnac S.** (2019). When Entrepreneurs Instigate Institutional Change Through Coopetition: The Case of Winemakers in South of France, *Strategic Change*, 28(6), p. 409-422
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I., Schäfer P.** (2014). Manager les paradoxes de la RSE, le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, *Revue Française de Gestion*, n°240, p. 133-148
- Gundolf K., Jaouen A., Loup S.** (2006). La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques, *Revue Française de Gestion*, 32 (167), p. 141-157
- Guyot G., Bonnet M.** (2021). « L'évolution des modèles des écoles de management », in Savall, H. et Zardet, V. (dir.), *Traité de management socio-économique*, Editions EMS, p. 545-552
- Ha Vinh T.** (2022). *Le Bonheur National Brut, transformation intérieure et renouveau sociétal*, Editions Jouvence
- Hadjadj D.** (dir.) (1999). *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, 2ème édition, Presses Universitaires Blaise Pascal
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C.** (1989). Collaborate with Your Competitors, *Harvard Business Review* 67(1), p. 133-139
- Hamel G., Prahalad C.** (1990). Strategic Intent, *McKinsey Quarterly*, 2, p. 36-62
- Hamel G., Prahalad C.** (1995). *La conquête du futur*, traduction française, Interéditions
- Hamel G.** (2000). *La révolution en tête*, traduction française, Village Mondial
- Hart S., Milstein M.** (2003). Creating Sustainable Value, *Academy of Management Executive*, vol. 17(2), p. 56-67
- Hengst I., Jarzabkowski P., Hoegl M., Muethel M.** (2020). Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action, *Academy of Management Journal*, vol.63 (1), p. 246-271

- Hodgkinson G., Rousseau D.** (2009). Bridging the Rigor-Relevance Gap in Management Research: it's Already Happening! *Journal of Management Studies*, 46 (3), p. 534-546
- Hoffmann W., Lavie D., Reuer J., Shipilov A.** (2018). The Interplay of Competition and Cooperation, *Strategic Management Journal*, vol. 39 (12), p. 3033-3052
- Ingham M.** (2011). *Vers l'innovation responsable, pour une vraie responsabilité sociétale*, De Boeck
- Joullié J.-E., Gould A.** (2022). Having Nothing to Say but Saying It Anyway: Language and Practical Relevance in Management Research, *Academy of Management Learning & Education*, 21 (2), p. 282-302
- Jullien F.** (1996). *Traité de l'efficacité*, Biblio Essais, le Livre de Poche
- Jullien F.** (2010). *Les transformations silencieuses*, Biblio Essais, Le Livre de Poche
- Kantabutra S., Avery G.** (2010). The Power of Vision: Statements that Resonate, *Journal of Business Strategy*, 31, p. 37-45
- Kaplan R., Norton D.** (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, p. 75-85
- Kenworthy T., Verbeke A.** (2015). The Future of Strategic Management Research: Assessing the Quality of Theory Borrowing, *European Management Journal*, n°33, p. 179-190
- Kieser A., Leiner L.** (2009). Why the Rigorous-Relevance Gap in Management Research is Unbridgeable, *Journal of Management Studies*, 46, p. 516-533
- Kieser A., Nicolai A., Seidl D.** (2015). The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. *Academy of Management Annals*, 9, p. 143-233
- Kylänen M., Rusko R.** (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland, *European Management Journal*, vol. 29 (3), p. 193-205
- Kim W., Mauborgne R.** (2005). *Stratégie Océan Bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, traduction française, Village Mondial

- Kim W., Mauborgne R.** (2009). How Strategy Shapes Structure, *Harvard Business Review*, Sept., p. 73-80
- Kivimaa P., Laakso S., Lonkila A., Kaljonen M.** (2021). Moving beyond Disruptive Innovation: a Review of Disruption in Sustainability Transitions, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, march, p. 110-126
- Klein E.** (2019). *Ce qui est sans être tout à fait, essai sur le vide*, Editions Actes Sud
- Knowles J., Hunsaker T., Grove H., James A.** (2022). What is the Purpose of your Purpose? Your *Why* may not be What you think it is, *Harvard Business Review*, March-April, p. 36-43
- Kotter J.** (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail? *Harvard Business Review*, march-april, p. 59-67
- Kraus S., Klimas P., Gast J., Stephan, T.** (2019). Sleeping with Competitors: Forms, Antecedents and Outcomes of Coopetition of Small and Medium-Sized Craft Beer Breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), p. 50–66
- Lado A., Boyd N., Hanlon S.** (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model, *Academy of Management Review*, vol. 22 (1), p. 110-141
- Lao-Tseu** (2015, [env. 500 av. JC]). *Tao Te King*, traduction française, Editions Trédaniel
- Leiblein M., Reuer J.** (2020). Foundations and Future of Strategic Management, *Strategic Management Review*, 1, p.1-43
- Learned E., Christensen C., Andrews K., Guth W.** (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Richard D. Irwin
- Le Roy F., Yami S.** (2007). Les stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°176, août-septembre, p. 83-86
- Le Roy F.** (2017). Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13(2), p. 21-29
- Mc Williams A., Siegel D.** (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, vol. 26 (1), p. 117-127
- March J., Simon, H.** (1958). *Organizations*, Wiley

- Markides C.** (1997). Strategic Innovation, *Sloan Management Review*, vol. 3, p. 9-23
- Marshall A.** (1890 [1906]). *Principes d'économie politique*, traduction française, Giard et Brière
- Marshall A.** (1919 [1934]). *L'industrie et le commerce*, traduction française, Giard
- Martin R.** (2012). The Price of Actionability, *Academy of Management Learning & Education*, tome 11 (2), p.293– 299
- Martinet A.-C., Payaud M.** (2008). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur, *Management International*, vol. 12 (8), p. 13-25
- Miller A., Taylor S., Bedeian A.** (2011). Publish or Perish: Academic Life as Management Faculty Live it. *Career Development International*, vol.16 (5), p. 422-445
- Minà A., Dagnino G.** (2023). Coopetition Reloaded: Looking Back to Strategic Management Research for Moving Coopetition Inquiry Forward, *Strategic Management Review*, forthcoming, p. 1-61
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.** (2009). *Safari en Pays Stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, traduction française, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson
- Moingeon B., Lehmann-Ortega L.** (2006). Strategic Innovation: how to grow in mature markets, *European Business Forum*, n°24, Spring, p. 50-54
- Moisdon J.-C.**, (2015 [1984]). Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, n°253, p. 21-39
- 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*, vol.13 (2), p. 51-61
- Montgomery C.** (2008). Putting Leadership back into strategy, *Harvard Business Review*, January, p. 54-60
- Morin E.** (2015). *Penser global*, Champs Essais, Flammarion
- Morin E.** (2017 [1990]). *Science avec conscience*, 2<sup>ème</sup> édition, Fayard-Seuil

- Mottis N.** (2017). « Performance financière et RSE, deux enjeux à piloter ensemble », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K., Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions, Savoirs et controverses*, Classiques Garnier, p. 55-71
- Nag R., Hambrick D., Chen M.-J.** (2007). What is Strategic Management, really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field, *Strategic Management Journal*, vol. 28 (9), p. 935-955
- Nalebuff B., Brandenburger A.** (1996). *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, traduction française, Village Mondial
- Nicolai A., Seidl D.** (2010). That's Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science, *Organization Studies*, 31 (9), p. 1257-1285
- Notat N., Senard J.-D.** (2018). L'entreprise, objet d'intérêt collectif, *Rapport aux Ministres de la Transition Ecologique et Solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail*, 9 mars
- Padula, G., Dagnino G.** (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), p. 32–52
- Pascal B.** (1904 [1669]). *Les pensées*, Librairie Hachette et Cie
- Pearce J.** (2004). Presidential address: What do we Know and How do we Really Know It? *Academy of Management Review*, 29, p. 1–5
- Pearce J., Huang L.** (2012). The Decreasing Value of Our Research to Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (2), p. 247-262
- Pecqueur B.** (2009). De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie, Economie, Société*, vol. 1 (11), p. 55-62
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B.** (2004). « Les fondements d'une économie de proximité », in Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (dir.), *Economie de proximités*, Hermès, p. 13-41

- Pecqueur B.** (2015). « Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ? », in Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A., Ouzan O., *RH, RSE et territoires, Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, p. 15-32
- Persais E.** (2016). L’impact de l’ancrage territorial sur le Business Model. Le cas du label Origine France Garantie, *Management International*, 20 (4), p. 75-89
- Peters T., Waterman R.** (1983). *Le Prix de l’excellence*, traduction française, InterEditions
- Ployhart R., Bartunek J.** (2019). Editor’s Comments: there is Nothing so Theoretical as Good Practice—a Call for Phenomenal Theory, *Academy of Management Review*, vol.44 (3), p. 492-497
- Popper K.** (2018 [1979]). *La connaissance objective*, traduction française, Champs Essais, Flammarion
- Porter M.** (1990). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, March-April, p. 73-93
- Porter M.** (1998). *Clusters* and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., p. 77-90
- Porter M., Kramer M.** (2006). Strategy & Society, the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, p. 78-92
- Porter M., Kramer M.** (2011). Creating Shared Value, How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, January-February, p. 62-77
- Postel N.** (2017). « *L’entreprise responsable : sujet ou objet politique ou éthique ?* », in Chanteau J.-P., Martin-Chenut K., Capron M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions, Savoirs et controverses*, Classiques Garnier, p.265-284
- Porto-Gomez I., Aguirre-Larracochea U., Zabala-Iturriagoitia J.** (2018). Tacit coopetition: chimera or reality? Evidence from the Basque Country, *European Planning Studies*, vol. 26 (3), 611-634
- Preston L., Post J.** (1975). *Private management and public policy*, Prentice-Hall

- Prévoit F.** (2007). Coopétition et management des compétences, *Revue Française de Gestion*, p. 183-202
- Quairel F., Capron M.** (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites, *Revue Française de Socio-Economie*, n°11, p. 125-144
- Rabhi P.** (2016), *La convergence des consciences*, Editions Le passeur
- Régent B., Favre-Bonté V., Da Fonseca M.** (2021). Le management stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire, *Gestion et Management Public*, n°2, vol.9, p. 9-30
- Ritala P., Tidström A.** (2014). Untangling the Value-Creation and Value-Appropriation Elements of Coopetition Strategy: A Longitudinal Analysis on the Firm and Relational Levels, *Scandinavian Journal of Management*, 30 (4), p. 498-515
- Robic P.** (2007). La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Le cas d'une entreprise laitière familiale, *Gestion 2000*, n° 4, juillet-août, p. 47-69
- Rumelt R., Schendel D., Teece D.** (1994). *Fundamental Issues in Strategic Management: A Research Agenda*. Harvard Business School Press
- Rumelt, R., Schendel D., Teece, D.** (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, p. 5-29
- Rynes S., Bartunek J., Daft R.** (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics, *Academy of Management Journal*, 44(2), p. 340-355
- Rynes S.** (2007). Let's Create a Tipping Point: What Academics and Practitioners Can Do, Alone and Together, *Academy of Management Journal*, 50 (5), p. 1046-1054
- Santos J.** (2021). Linking Joint Value Creation to the Interplay of Competition and Cooperation: A Fuzzy Set Approach, *Industrial Marketing Management*, 92, p. 45–54
- Savall H., Zardet V.** (2003). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 4<sup>ème</sup> édition, Economica

- Savall H., Zardet V.** (2004). *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica
- Savall H., Zardet V.** (2005a). *Ingénierie stratégique du roseau*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica
- Savall H., Zardet V.** (2005b). *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Economica
- Savall H., Péron M., Zardet V., Bonnet M.** (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*, Editions Management & Société
- Savall H., Fièrè D.** (2014). Etude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de Gestion et d'Economie Médicales*, n°5(32), p. 354-370
- Savall H.** (2018). « La recherche-intervention d'ordre qualimétrique, Epistémologie Intégrée et Constructivisme Générique », in Buono A., Savall H., Cappelletti L. (dir.), *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations, de la conception à la publication*, Information Age Publishing, p. 17-41
- Savall H., Zardet V., Bonnet M., Cappelletti L.** (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise, cas du modèle de management socio-économique, *Revue Française de Gestion*, n°284 (7), p. 149-169
- Shapiro D., Kirkman B.** (2018). It's Time to Make Business School Research More Relevant. *Harvard Business Review*, July, p. 2-6
- Sharma G., Bansal P.** (2020). Cocreating rigorous and relevant knowledge, *Academy of Management Journal*, 63 (2), p. 386-410
- Simon H.** (1947). *Administrative Behavior*, Macmillan
- Smith A.** (2014 [1759]). *Théorie des sentiments moraux*, traduction française, Editions Quadrige-Presses Universitaires de France
- Starkey K., Hatchuel A., Tempest S.** (2009). Management Research and the New Logics of Discovery and Engagement, *Journal of Management Studies*, 46(3), p. 547–558.
- Stiglitz J.** (2019). La modernisation du capitalisme est annoncée, *Chronique Les Echos*, 5 sept.

- Straus M.-H., Julien E.** (2018). *Le choix du vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie*, Editions Les Liens qui Libèrent
- Suchman M.** (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, July, p. 571-610
- Sun Tzu** (2006 [env. 500 av. JC]). *L'Art de la Guerre*, traduction française, Samuel B. Griffith-Evergreen
- Torrès-Blay O.** (2004). *Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica
- Tushman M., O'Reilly C., Fenollosa A., Kleinbaum A., McGrath D.** (2007). Relevance and Rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research, *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), p. 345-362
- Valade H. (dir.), Bonnet P., Sergent B.** (2018). Vers une responsabilité territoriale des entreprises, *Plateforme RSE, France Stratégie*, Juillet
- Van de Ven A., Johnson P.** (2006). Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, vol. 31 (4), p. 802-821
- Van de Ven A.** (2018). Academic-Practitioner Engaged Scholarship, *Information and Organization*, n°28, p. 37-43
- Veltz P.** (2014). *Mondialisation, villes et territoires, l'économie d'archipel*, 2<sup>ème</sup> édition, Quadrige, Presses Universitaires de France
- Vermeulen F.** (2005). On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research, *Academy of Management Journal*, 48 (6), p. 978-982
- Verstraete T.** (2007). A la recherche des Sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, vol.33, n°178-179, p. 91-105
- Volschenk J.** (2019). "The Value implications of Coopetition", in Fernandez A.-S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon W. (eds), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, Routledge, p. 326-335
- Walsh C., Knott P., Collins J.** (2023). The role of intuiting practices in navigating strategic opportunities, *Long Range Planning*, 56, article 102323, p. 1-14

- Wang H., Tong L., Takeuchi R., George G.** (2016). From the Editors. Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions, *Academy of Management Journal*, vol. 59 (2), p. 534-544
- Wang L., Lin Y., Jiang W., Yang H., Zhao H.** (2023). Does CEO Emotions Matter? CEO Affectivity and Corporate Social Responsibility, *Strategic Management Journal*, n°44, p. 1820-1835
- Yin R.** (2003). Case Study Research, Design and Methods, vol. 5, *Applied Social Research Methods Series*, 3th ed.
- Xuan Thuan T.** (2016), *La plénitude du vide*, Editions Albin Michel
- Yunus M.** (2017). *A World of Three Zeroes*, Scribe Publications.
- Zardet V., Noguera F.** (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires, *Gestion et Management Public*, vol. 2 (2), p. 5-31
- Zardet V.** (2018). « Méthodologie de conduite d'une recherche-intervention... jusqu'à publier », in Buono A., Savall H., Cappelletti L. (dir.), *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations, de la conception à la publication*, Information Age Publishing, p. 43-60

## ANNEXES

---

**Annexe 1.** *Curriculum Vitae* et rapports d'activités

**Annexe 2.** Sélection d'articles

## ANNEXE 1

### *CURRICULUM VITAE*

## PARCOURS PROFESSIONNEL ET DIPLOMES

---

### FONCTIONS ACADEMIQUES

---

#### **BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS (DIJON, FRANCE)**

- Depuis 11/2022            **Professeur associé en management stratégique**  
Référent académique « RSE » auprès de la Direction des accréditations
- 09/2015 – 11/2022        **Directeur du Centre de Recherches sur les Entreprises**  
(CEREN), labellisé EA 7477  
**Directeur de l'Executive Education** (sept. 2015- sept. 2017)  
Professeur associé en management stratégique
- 09/2013-08/2015        **Directeur Académique** (Doyen du corps professoral)  
**Directeur du Centre de Recherche sur les Entreprises** (CEREN)  
Professeur associé en management stratégique
- 01/2011- 08/2013        **Directeur Académique** (Doyen du corps professoral)  
Professeur associé en management stratégique

#### **GROUPE ESC CLERMONT BUSINESS SCHOOL (CLERMONT-FERRAND, FRANCE)**

- 05/2008 – 12/2010        **Directeur Executive MBA, Mastères et Formation Continue**  
**Diplômante**  
Professeur associé en management stratégique
- 09/2004 – 12/2010        **Responsable du Département « Stratégie & Gouvernance »**  
Professeur associé en Management stratégique

---

## AUTRES EXPERIENCES ACADEMIQUES

---

- 10/2022-... **Membre du Groupe de Travail « Référentiel de compétences RSE »**  
*Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises de Management (CDEFM)*
- 03/2020-... **Coordinateur pour BSB des Rencontres du Développement Durable**  
*Institut Open Diplomacy*
- 01/2019- ... **Chercheur associé**  
*Institut de Management Socio-Economique des Organisations (ISEOR)*  
*Magellan, IAE Université Lyon 3 Jean-Moulin*
- 2015-2022 **Membre du Conseil Académique et de la Commission « VP Recherche »**  
*COMUE Université Bourgogne Franche-Comté (UBFC)*
- 2021-2022 **Coordinateur du Comité d'Experts des Directeurs de la Recherche** *Conférence*  
*des Directeurs des Ecoles Françaises de Management (CDEFM)*
- 2020-2021 **Coordinateur du Groupe de Travail des Directeurs de la Recherche**  
*Chapitre des Ecoles de Management- Conférence des Grandes Ecoles*

---

## EXPERIENCE PROFESSIONNELLE EXTRA-ACADEMIQUE

---

- 2021-... **Consultant en entrepreneuriat et management stratégique**  
*Auto-entreprise*
- 2002-2004 **Consultant-formateur en stratégie et intelligence économique**  
*Société JPM & Associés*
- 1999-2002 **Associé, consultant, responsable administratif et financier, formateur**  
*Société Asselineau Associés*  
*Université de Bourgogne ; IUT Dijon, etc.*
- 1998-2004 Enseignement, formation, collaborateur de presse
- 1996-1997 **Appelé du Contingent - Audit et Contrôle de Gestion**  
*Commissariat de l'Armée de l'Air- Base aérienne 102*

---

**FORMATION UNIVERSITAIRE INITIALE**

---

- 2006      **Doctorat ès Sciences Economiques**  
Sous la Direction de Christian DESCAMPS  
*Centre d'Etudes Monétaires et Financières (CEMF) - Université de Bourgogne*
- 1996      **DEA (Master 2) en Sciences Economiques**  
Sous la Direction de Christian DESCAMPS  
*Centre d'Etudes Monétaires et Financières (CEMF) - Université de Bourgogne*
- 1995      **DESS (Master 2) Administration et Gestion des entreprises**  
*Institut d'Administration des Entreprises- Université de Bourgogne*

# RAPPORT D'ACTIVITE SCIENTIFIQUE

---

## PUBLICATIONS DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE

---

### *Nota bene :*

- Nous retenons la **liste FNEGE** pour mentionner un classement des revues dans lesquelles nos articles ont été publiés ;
- Le rang indiqué correspond au classement attribué à la revue au moment de la publication (selon l'année concernée, listes FNEGE 2011 ; 2013 ; 2016 ; 2019 ; 2022)

**Asselineau A., Grolleau G., Mzoughi N.** (2023, *accepté*). Quiet environments and the intentional practice of silence: Towards a new perspective in the analysis of silence in organizations, *Industrial and Organizational Psychology* (FNEGE 3)

**Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2023, *publié en ligne*). One for all or everyone for themselves: why is coopetition so difficult? The case of four small vineyards in central France, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (FNEGE 4)

**Asselineau A., Lequin S.** (2022). Une contribution au débat rigueur-pertinence de la recherche en gestion : le cas des Chaires dans une *business school* française, *Revue Management & Avenir*, n°131, octobre, p. 39-57 (FNEGE 3)

**Asselineau A., Combaudon C., Foure-Joopen H.** (2022). (In)validation scientifique d'une nouvelle approche du management par la recherche-intervention : cas de 12 entreprises « libérées », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°150, octobre, p. 31-55 (FNEGE 3)

**Albert-Cromarias A., Asselineau A., Blanchard G.** (2022). Value creation, appropriation, and destruction in coopetitive relationships among micro-firms, *Industrial Marketing Management*, vol. 104, Juillet, p. 366-375 (FNEGE 2)

**Asselineau A., Grolleau G., Mzoughi N.** (2022). A Good Servant but a Poor Master: The Side Effects of Numbers and Metrics, *Administration and Society*, vol.54 (5), p. 971-991 (FNEGE 3)

- Asselineau A., Grolleau G.** (2022). The Power of Impossible, *Journal of Business Strategy*, vol. 43, n°5, p. 291-297 (FNEGE 4)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A., Blanchard G.** (2021). Coopétition et création de valeur entre TPE : le cas de l'AOC Côtes d'Auvergne, *Question(s) de Management*, 3, (33), p.37-47 (FNEGE 4)
- Asselineau A., Albert-Cromarias A., Ditter J.G.** (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise, *Revue Entreprendre & Innover*, 2014, vol. 4, n°23, p. 59-70 (FNEGE 4)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2013). Proximity cooperation driving innovation. The Naturopôle case-file, *Problems & Perspectives in Management*, vol.11 (3), p. 37-46
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011). Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un milieu ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise, *Revue Management & Avenir*, n°50, décembre, p. 137-152 (FNEGE 4)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011). La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique, *Revue Sciences de Gestion (devenue Recherches en Sciences de Gestion)*, n°84, p. 29-48 (FNEGE 3)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011). Construire la proximité : l'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural, *Revue Française de Gestion*, n°213, avril, p. 141-156 (FNEGE 3)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2010). Entreprises et territoires, architectes conjoints d'un développement local durable, *Revue Management & Avenir*, n°36, juillet, p. 152-167 (FNEGE 4)
- Asselineau A.** (2010). Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité, *Revue Française de Gestion*, mai, n°203, p. 71-83 (FNEGE 3)
- Asselineau A. et Piré-Lechalard P.** (2009). Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? *Revue Management & Avenir*, n°26, juillet, p. 280-299 (FNEGE 4)

---

## CHAPITRES D'OUVRAGES

---

**Asselineau A.** (2023, *en cours de publication*). « Management stratégique responsable et implantation en milieu rural : le cas de l'Institut de Tramayes », in Albert-Cromarias A., Albertini T., Terramorsi P. (coord.), *Dynamiques collectives et territoires, 10 défis pour des territoires compétitifs, innovants et durables*, Edition ISTE, collection « Entrepreneuriat, Territoire et Innovation »

**Asselineau A.** (2021). « Rigueur et pertinence du Management Stratégique "responsable" : apports de la théorie socio-économique, in Savall H., Zardet V., *Traité de Management Socio-Economique, Théorie et pratiques*, Editions EMS, p. 727-735

**Albert A., Asselineau A.** (2017). « Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation », in Marandella E., Wannemacher D., Guèye K. et Antoine A. (dir.), *Management des Projets collaboratifs innovants et Territoires*, Éditions Universitaires de Lorraine, p. 57-74

**Asselineau A., Cromarias A.** (2013). « La coutellerie thiernoise : de l'intérêt des compétences collectives de territoire », in Chabault D., Hulin A., Leroy D. et Soparnot R. (coord.), *La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation*, L'Harmattan, p. 157-169

**Asselineau A.** (2006). « Le projet au cœur de la réflexion stratégique, l'exemple de l'intelligence économique », in Lecoutre M., Lièvre P., Traoré M. (coord.), *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermès, p. 172-182

---

## ETUDES DE CAS PUBLIEES

---

**Asselineau A., Lequin S.** (2018). Coca-Cola : quelle stratégie RSE pour la France ? *Étude de cas CCMP, n° G 1936*

**Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2013). La coutellerie de Thiers, entre tradition et innovation : quelles stratégies collectives, *Étude de cas CCMP, n° G 1747*

---

## CAHIERS DE RECHERCHE

---

- Asselineau A., Ashta A.** (2019). The determinants of vision in social entrepreneurship: the case of a digital innovation in the education industry, *Cahiers du CEREN, Burgundy School of Business*, avril
- Asselineau A., Piré-Lechalard P.** (2008). Le développement durable : une voie pour l'innovation de rupture, *Cahier de Recherche CER-ESC, n°5, Groupe ESC Clermont*, décembre
- Asselineau A.** (2008). Innovations stratégiques et tradition : le cas d'une entreprise de négoce dans le vin de Bourgogne, *Cahier de Recherche CER-ESC, n°4, Groupe ESC Clermont*, novembre
- Asselineau A.** (2006). Fondements analytiques de l'intermédiation financière : comment interpréter la complémentarité entre banques et marchés ? *Cahier de Recherche CER-ESC, n°1, Groupe ESC Clermont*, janvier
- Asselineau A., Bourlier E., Lecoutre M., Léon O.** (2005). Contribution au diagnostic de l'économie auvergnate, *Cahier de Recherche, Banque de France / Conseil Régional d'Auvergne*, juillet

---

## CONFERENCES-COLLOQUES A COMITE DE LECTURE

---

- Asselineau A., Monier H.** (2023). (Apparente in-) utilité de la recherche en gestion et contraintes stratégiques des écoles de management : réconcilier l'inconciliable par la recherche-action/intervention, *23<sup>ème</sup> Colloque International AOM-CNAM-ISEOR*, juin, Lyon (France)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2023). Highlighting the territorial dimension of coopetition strategies: a contribution to sustainable outcomes, *European Academy of Management Conference (EURAM)*, juin, Dublin (Irlande)
- Asselineau A., Ashta A.** (2021). The Determinants of Vision in Social Entrepreneurship: The Case of a Digital Innovation in the Education Industry, *10th Social Business Academia Conference 2021 (online)*, novembre, Nairobi (Kenya)
- Asselineau A., Combaudon C., Foure-Joopen H.** (2021). (In)validation scientifique d'une nouvelle théorie de management par la Recherche-Intervention : cas de 12 entreprises libérées, *21<sup>ème</sup> Colloque International AOM-CNAM-ISEOR (online)*, juin, Lyon (France)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A., Blanchard G.** (2020). Création de Valeur par la coopération entre TPE : le cas d'un territoire viti-vinicole, *Congrès annuel de l'AIMS (online)*, juin, Toulouse (France)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2019). Building on proximities for coopetition: The "Ici commence la Loire" small winegrowers case, *European Regional Science Association Congress*, août, Lyon (France)

- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2019). Entrepreneurial whim and “empty territories”, *European Regional Science Association Congress*, août, Lyon (France)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2019). Émergence d'une stratégie collective sur un territoire « fragile » : quelle gouvernance pour les quatre vignobles « Ici commence la Loire », *Congrès Annuel de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, juin, Montpellier (France)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2019). Caprice entrepreneurial et territoires « vides », *Congrès Annuel de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, juin, Montpellier (France)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2019). Building on proximities for coopetition: The “Ici commence la Loire” small winegrowers case, *EURAM Annual Conference*, juin, Lisbonne (Portugal)
- Asselineau A., Lequin, S.** (2019). Le lien entre recherche en gestion et pratiques des entreprises : retour d'expérience 2006-2018 des chaires dans une école de management française, *Colloque international ISEOR – AoM/ODC*, juin, Lyon (France)
- Asselineau A., Ashta A.** (2018). The determinants of vision in social entrepreneurship: the case of a digital innovation in the education industry, *30th Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues*, novembre, San Francisco (USA)
- Asselineau A., Combaudon C., Foure-Joopen H.** (2018). S'inspirer des *bestsellers* du management pour réussir : analyse critique sur 12 cas d'échec de la méthode de l'entreprise libérée, *Colloque international AOM-ODC/ISEOR*, juin, Lyon (France)
- Asselineau A., Albert-Cromarias A.** (2018). Émergence d'une stratégie collective sur un territoire « fragile » : quelle gouvernance pour les quatre vignobles « Ici commence la Loire »? *Congrès de l'ADERSE*, mai, Paris (France)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2016). Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation, *Journée de Recherche AGRH, Le management de projets collaboratifs ancrés dans les territoires. Méthodologies, outils, artefacts*, juin, Nancy (France)
- Asselineau A., Galia F., Grolleau G., Sutan A.** (2013). Positional and Legitimacy concerns in agriculture as barriers to innovation adoption, *4<sup>th</sup> Joint Research Conference*, Burgundy School of Business & Oxford Brookes university Business School, juin, Oxford (Royaume-Uni)
- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2012). Ressources et compétences territoriales, entre adaptation et tradition. Le cas de la coutellerie de Thiers, *Symposium "les chemins du développement territorial"*, INRA, PSDR, juin, Clermont-Ferrand (France)

- Asselineau A., Briot E., Fonrouge C., Loup S., Reboud S.** (2011). Les entrepreneurs du luxe et de la tradition : entre tradition et innovation, Table ronde, *7<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, octobre, Paris (France)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011). Du caractère entrepreneurial du milieu dans la mise en œuvre d'une stratégie collective, *7<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, octobre, Paris (France)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2011). Compétences territoriales et avantage concurrentiel d'un territoire. L'exemple de la coutellerie thiernoise, *XX<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, juin, Nantes (France)
- Asselineau A., Cromarias A.**, (2011). Cohérence du *Business Model* et stratégie fondée sur la RSE : une étude de cas, *International Symposium on Corporate Responsibility and Innovation*, Academy of Business and Society (EABIS), Groupe ESC Dijon-Bourgogne, avril, Dijon (France)
- Asselineau A., Cromarias** (2011). Le développement territorial au prisme de la théorie évolutionniste : le cas de Thiers, *VIII<sup>ème</sup> Congrès International ADERSE*, mars, Paris (France)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2010). La coutellerie thiernoise : de l'intérêt des compétences collectives de territoire, *Colloque « PME Innovantes, Clusters et Territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences »*, AGRH, CERMAT, CRECEM, IAE Tours, décembre, Tours (France)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2010). La vision stratégique, outil du développement durable ? *2<sup>ème</sup> Université Réalités et Perspectives du Développement Durable*, CER- Groupe ESC Clermont, octobre, Clermont-Ferrand (France)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2010). La coopération de proximité au service de l'innovation : le cas du Naturopôle, *XIX<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, juin, Luxembourg (Luxembourg)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2010). La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique, *Congrès de l'Aderse*, mars, La Rochelle (France)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2009). Entreprises et territoires : quelle réciprocité ? Le cas d'un Pôle d'Excellence Rurale, *3<sup>ème</sup> Atelier "Stratégies, Espaces et Territoires"*, CoActiS / Association Internationale de Management Stratégique / Association de Science Régionale de Langue Française, novembre, Lyon (France)
- Asselineau A., Cromarias A.** (2009). Le lien entre innovation managériale des PME et coopération de proximité : le cas du Naturopôle, *6<sup>ème</sup> journées de la proximité*, CRIEF / Groupe Dynamiques de proximité, octobre, Poitiers (France)

- Asselineau A.** (2009). Quand un cas d'école d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité institutionnelle, *XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS-GEM, juin, Grenoble (France)
- Asselineau A.** (2009). Quand un cas d'école d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité institutionnelle, *2ème Atelier « Innovation et tradition » de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Granem / ISC Paris, mai, Angers (France)
- Asselineau A., Piré-Lechalard P.** (2008). Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture ? *1ère Université « Réalités et perspectives du développement durable organisationnel »*, Ermes, novembre, Toulon (France)
- Asselineau A.** (2008). Au confluent de l'entrepreneuriat et de la stratégie : la notion d'innovation stratégique, *Journée de recherche « entrepreneuriat et stratégie »*, IRGO / Bordeaux Ecole de Management, juillet, Bordeaux (France)
- Asselineau A.** (2008). Quelles approches managériales peuvent favoriser l'innovation stratégique ? *Colloque « Innovation organisationnelle »*, CREST/Magellan, ESC Saint Etienne, janvier, Saint-Etienne (France)
- Asselineau A.** (2007). Innovations stratégiques dans le secteur viti-vinicole : le cas d'une entreprise de négoce en Bourgogne, *Atelier « Innovation et tradition » de l'Association Internationale de Management Stratégique*, ESSCA, mai, Angers (France)
- Asselineau A.** (2006). Projet et réflexion stratégique, l'exemple de l'intelligence économique, *Colloque International « le management de projet dans tous ses états »*, novembre, Clermont-Ferrand (France)

---

## JURY DE THESE DE DOCTORAT

---

Pham T. (2018). *Les compétences spécifiques territoriales : lien invisible entre les entreprises, les actifs et le territoire*, sous la direction de Aubert F. (DGEP-UBFC), université de Bourgogne, 6 novembre

---

## CONSEILS SCIENTIFIQUES

---

2020-... Colloque annuel International ISEOR- AoM-CNAM, Lyon (France)

2019 Colloque « Management des Activités du Bien-être et de la Santé & Territoires », CleRMA, Clermont-Ferrand (France)

---

## EVALUATION D'ARTICLES

---

Pour des **revues académiques classées** :

*British Journal of Management* (FNEGE 1) ; *Industrial Marketing Management* (FNEGE 2) ; *Management International* (FNEGE 2) ; *Management et Sciences Sociales* (FNEGE 4) ; *Organization Studies* (FNEGE 1) ; *Revue Internationale des PME* (FNEGE 2)

Pour des **Conférences annuelles** :

*Academy of Management* ; Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation ; *Academy of Wine Business Research* ; Association Internationale de Management Stratégique ; Colloque International ISEOR-AoM-CNAM ; *European Academy of Management* (EURAM)

---

## DISSEMINATION DANS LA PRESSE ECRITE OU AUDIOVISUELLE

---

**Asselineau A., Grolleau G., Mzoughi N.** (2023). Le silence, un outil de performance managériale sous-estimé, *The Conversation*, à venir

**Asselineau A.** (2023). Atteindre les Objectifs de Développement Durable : comment passer de l'intention à la réalisation ? *Pour l'Eco*, 18 octobre

**Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2023). Stratégie territoriale des entreprises : pourquoi la transition écologique en fait une nécessité, *The Conversation*, 29 juin

**Asselineau A.** (2022). Transition écologique : le grand retour des territoires dans la stratégie des entreprises, *Pour l'Eco*, 24 novembre

**Asselineau A.** (2022). Entreprises et Développement territorial, *Table-Ronde de l'émission Human & Work, Chaîne TV B-Smart*, 15 octobre

**Asselineau A., Albert-Cromarias A., Blanchard G.** (2022). La coopétition dans les vins d'Auvergne : pour le meilleur et pour le pire ? *The Conversation*, 6 octobre

**Asselineau A., Grolleau G., Mzoughi N.** (2021). Le recours aux métriques et aux nombres présente des revers souvent ignorés ou sous-estimés, *Le Monde.fr*, 27 septembre

**Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2020). La revanche des territoires ruraux ? *The Conversation*, 11 février

**Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2020). La crise du Covid-19, l'aube d'une nouvelle ère pour les territoires ? *The Conversation*, 23 avril (repris par *Sud-Ouest* dans son édition du 24 avril 2020)

- Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2018). Territoires : ces entrepreneurs « capricieux » qui réussissent loin des métropoles, *The Conversation*, 22 octobre
- Albert A., Asselineau A.** (2014). Régions : jouer d'une « intelligente » proximité, *Libération*, 30 septembre
- Asselineau A., Ingham M.** (2014). Le « papy-boom », une mine d'opportunités pour les innovations responsables, *La Tribune*, 26 août
- Asselineau A., Ingham M.** (2014). Transition énergétique : et si on allait beaucoup plus loin ? *L'Usine nouvelle*, 3 septembre
- Asselineau A., Ingham M.** (2013). L'innovation responsable, un modèle économique pour l'avenir, *La Tribune*, 13-19 décembre, p. 27
- Asselineau A.** (2013). Comment s'adapter à la variété des profils des étudiants dans une Grande École de Management, *Le Journal des Grandes Écoles et des Universités*, novembre, p. 24
- Asselineau A., Ingham M.** (2013). La responsabilité sociale au cœur de l'innovation, *Le Monde.fr*, 1<sup>er</sup> octobre
- Asselineau A., Galia F., Grolleau G., Sutan A.** (2013). L'avenir de l'agriculture se joue dans un Océan Bleu, *La Tribune.fr*, 26 février
- Asselineau A.** (2012). Thiers payant pour Laguiole, *Le Huffington Post*, 8 novembre

---

## CONFERENCES PROFESSIONNELLES

---

- Asselineau A.** (2023). Attractivité du territoire et GPECT, *Table-Ronde, Rencontres régionales de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales et de filières*, 15 novembre, Dôle (France)
- Asselineau A.** (2023). Une seule santé : pour une santé éco-systémique, *Conférence plénière, 4èmes Rencontres du Développement Durable*, 6 octobre, Paris (France)
- Asselineau A.** (2022). Territorialiser la transition : quelle résilience des territoires ? *Table-Ronde, 3èmes Rencontres du Développement Durable*, 25 novembre, Dijon (France)
- Asselineau, A.** (2020). Conduire une transition juste, réduisons la fracture territoriale, *Table-Ronde, Premières Rencontres du Développement Durable*, 29 septembre, Paris (France)
- Asselineau A.** (2019). Innovation sociale responsable, *Table-Ronde, Salon Produrable*, avril, Paris (France)
- Asselineau A.** (2017). Stratégies collectives de territoires, *Session régionale INTEFP Bourgogne Franche-Comté*, mars, Besançon (France)

**Asselineau A.** (2013). Coopétition locale versus compétition mondialisée. L'exemple de la coutellerie de Thiers, *22èmes Rencontres Nationales de l'Economie Territoriale*, octobre, Béthune (France)

**Asselineau A.** (2011). Produits traditionnels et régionaux : comment innover dans le respect de la tradition ? *Matinale de l'Innovation, Pôle de compétitivité Vitagora*, février Poligny (France)

# RAPPORT D'ACTIVITES D'ENCADREMENT

## D'ENSEIGNANTS- CHERCHEURS

Nous avons été amené à occuper sans discontinuité des fonctions de management de collègues enseignants-chercheurs et administratifs dès notre arrivée dans le monde des grandes écoles de management, en septembre 2004, et jusqu'à une période très récente (novembre 2022). D'abord, au sein du Groupe ESC Clermont Business School, comme responsable du Pôle « Stratégie et Gouvernance » (2004-2010) puis en qualité de Directeur de la formation continue, des Mastères et MSc (2008-2010). Ensuite, à partir de janvier 2011 et notre arrivée au sein du Groupe ESC Dijon-Bourgogne, devenue *Burgundy School of Business*, où nous avons occupé les fonctions de Directeur académique (2011-2016), Directeur de la formation continue (2016-2018), Directeur de la recherche (2014-2022).

L'objet n'est évidemment pas ici de répertorier l'ensemble des missions dont nous avons eu la charge durant ces vingt dernières années. En revanche, il nous semble intéressant et important dans le cadre de ce mémoire d'HDR, de mentionner ce qui témoigne certainement de notre forte appétence, et notre expérience, du recrutement, de l'encadrement, de l'évaluation d'enseignants-chercheurs au quotidien.

Nous revenons ainsi, de façon très synthétique, sur le descriptif de celles de nos missions qui étaient en lien avec l'accompagnement et l'encadrement d'enseignants-chercheurs ces dernières années.

- Organisation / coordination (2011-2016) de l'ensemble des commissions de recrutement des enseignants-chercheurs de l'institution, puis membre des commissions (2016-2022)
- Management des cinq départements d'enseignements et de recherche de Burgundy School of Business (2011-2016) et de la faculté ;
- Management d'équipes de professeurs permanents et d'intervenants extérieurs depuis 2004
- Pilotage global des processus d'affectation de « plans de charges et d'objectifs » et d'évaluation de l'ensemble de la faculté permanente ; réalisation de l'ensemble des entretiens annuels individuels (2011-2016)

- Rédaction du projet scientifique du CEREN
- Détermination des critères d'impact de la recherche
- Structuration et management des six Axes de recherche et des instances de pilotage de la recherche du CEREN (Conseil scientifique, Conseil de la recherche, Comité d'éthique de la recherche)
- Définition des objectifs associés aux activités de recherche des chercheurs et des systèmes d'incitation/valorisation
- Organisation de la collecte des données de publication, détermination et suivi des listes et classements de revues
- Pilotage, gestion, suivi des budgets de recherche
- Définition de procédures et outils de suivi (publications, budgets, statistiques, etc.)
- Participation à l'ensemble des processus d'accréditations internationales (AACSB, EQUIS), d'évaluations nationales (Grades, Visas), de classements
- Pilotage du processus d'évaluation (rapport et visites) du HCERES (2015 et 2022)
- Pilotage du processus de labellisation Equipe d'Accueil du CEREN (obtenue en 2017 puis confirmée en 2019)
- Création et pilotage d'un service de gestion et d'accompagnement d'Appels à projets nationaux (ANR) et européens (H2020)
- Accompagnement des chercheurs pour le montage de projets de recherche partenariale (Chaires, Conventions de recherche) et d'Appels à Projets
- Actions de valorisation/communication de la recherche : développement d'une Newsletter de la recherche (6/an- 3 500 destinataires), publication d'un Annuaire de la recherche (1 fois tous les deux ans)
- ...

# RAPPORT D'ACTIVITES PEDAGOGIQUE

---

## INGENIERIE PEDAGOGIQUE

---

### Structuration et pilotage de programmes longs (24 mois) de formation continue :

- Executive MBA- Burgundy School of Business (2016-2018)
- Executive MBA- Groupe ESC Clermont BS (2008-2010)
- Executive Master- Burgundy School of Business (2016-2018)
- Executive Master- ESC Clermont BS (2008-2010)
- Programme « Manager de Projet » (2008-2010) - RNCP 2

### Structuration et pilotage de programmes sur-mesure de formation continue

- Programme BADGE Crédit Agricole Bourgogne Champagne et Franche-Comté (2017)
- Programme BADGE METALIS (2016-2017)
- Programme Comex Caisse d'Epargne de Bourgogne-Franche-Comté (2015)
- Catalogue de formations courtes (2 à 4 jours)

---

## ENSEIGNEMENT, FORMATION

---

### Niveau Master 1

- *Burgundy School of Business* ; Groupe ESC Clermont BS
- Modules de 27h ou 30h (face-à-face)
- Langue : français et/ou anglais
- Parcours « classique » et « apprentissage »
- Conception des cours, recrutement et coordination des intervenants, enseignement
- **Thèmes :**
  - Analyse stratégique /Tronc commun
  - Dynamiques industrielles et stratégies des firmes / Tronc commun
  - Diagnostic et conseil en stratégie / Electif (nouveau, début : janvier 2024)

## Niveau Master 2

- *Burgundy School of Business*; Groupe ESC Clermont Business School ; HEI Lausanne; Université d’Auvergne ; Université de Bourgogne
- Modules de 15h à 30h (face-à-face)
- Langues : français et/ou anglais
- Parcours « classique » et « apprentissage »
- Conception des cours, recrutement et coordination des intervenants, enseignement
- **Thèmes :**
  - Management stratégique / Tronc commun
  - Management stratégique / Tronc commun
  - *Disruptive Strategic Management / Msc Luxury Management & Innovation*
  - *Business Intelligence / Spécialisation*
  - Intelligence économique / Spécialisation
  - *International Business / Tronc commun*

## Niveau Executive MBA & formation continue inter/intra-entreprises

- *Burgundy School of Business* ; Centre des Jeunes Dirigeants Rhône-Alpes ; CNAM Auvergne ; Groupe ESC Clermont BS, diverses entreprises (les plus récentes : *Caisse d’Epargne de Bourgogne Franche-Comté : Groupe Metalis ; Crédit Agricole Bourgogne Franche-Comté ; etc.*)
- Généralement : 2 à 3 jours de face-à-face
- Langue : français
- Conception des cours, enseignement
- **Thèmes :**
  - Diagnostic stratégique
  - Management stratégique
  - Principes de stratégie d’entreprise
  - Intelligence économique
  - Management de projet

---

## ENCADREMENT DE MEMOIRES DE MASTER 2

---

- Entre **5 et 15 mémoires de fin d'études de Master 2** encadrés chaque année depuis 2004, en français ou en anglais
- Quelques exemples de problématiques traitées par les étudiants :
  - Comment les entreprises de prêt-à-porter haut de gamme peuvent-elles devenir des marques de mode éthique ?
  - Quelles mesures les entreprises de transport doivent-elles mettre en place pour répondre aux défis climatiques ?
  - Comment faire perdurer le sentiment du sens au travail malgré les contraintes grandissantes de l'environnement professionnel ?
  - En quoi l'innovation verte impacte-t-elle le secteur de l'évènementiel ?
  - L'impact du e-commerce dans le secteur des vins et spiritueux sur les comportements d'achat des consommateurs
  - *The influence of new technologies on the music industry*
  - *Quiet quitting* et management
  - Le développement des artistes émergents face à la concurrence. L'exemple du marché du rap
  - Comment les entreprises intègrent le concept d'écoresponsabilité dans leurs stratégies ? Le cas des entreprises de vêtements de sport
  - Le conseil en stratégie : axe de croissance pour l'expert-comptable ?
  - Investir dans le développement de produits durables pour lutter contre l'obsolescence programmée : le défi de Michelin
  - En quoi les réseaux sociaux sont-ils une nouvelle arme de communication de la diplomatie internationale ?
  - L'influence d'un changement législatif sur la stratégie d'une entreprise : l'exemple de la loi PACTE et les cabinets d'audit
  - L'influence du *greenwashing* sur le comportement d'achat
  - Quels sont les rôles et les obstacles des collectivités territoriales et des entreprises environnementales dans la mise en place de l'économie circulaire ? Le cas SUEZ

- La relation ambiguë des TIC (Technologies de l'Information et de la communication) avec l'écologie (protection des ressources de la Planète)

---

## **DIVERS**

---

**Conception-rédaction** (avec Eric Pochon, sous la direction du Pr. Laurent Cappelletti) du  **sujet d'examen national pour l'UE 3** (Management et contrôle de gestion) du **Diplôme Supérieur de Comptabilité et Gestion** (DSCG), en 2023

Participation aux **Jurys d'admission** aux **Concours d'entrée** en Programme Bachelor (Bac+3) et Programme Grande Ecole (Master 2) depuis 2000

Membre (titulaire ou remplaçant) des **Jurys de diplômes** pour les programmes Bachelor, Grande Ecole et Executive Education depuis 2011

## ANNEXE 2

### SELECTION D'ARTICLES

**Albert-Cromarias A., Asselineau A.** (2023, *publié en ligne*). One for all or everyone for themselves: why is cooperation so difficult? The case of four small vineyards in central France, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (FNEGE 4)

**Albert-Cromarias A., Asselineau A., Blanchard G.** (2022). Value creation, appropriation, and destruction in cooperative relationships among micro-firms, *Industrial Marketing Management*, vol. 104, Juillet, p. 366-375 (FNEGE 2)

**Asselineau A., Grolleau G.** (2022). The Power of Impossible, *Journal of Business Strategy*, vol. 43, n°5, p. 291-297 (FNEGE 4)

**Asselineau A.** (2021). « Rigueur et pertinence du Management Stratégique "responsable" : apports de la théorie socio-économique, in Savall H., Zardet V., *Traité de Management Socio-Economique, Théorie et pratiques*, Editions EMS, p. 727-735

**Asselineau A., Cromarias A.** (2011). La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique, *Revue Sciences de Gestion (devenue Recherches en Sciences de Gestion)*, n°84, p. 29-48 (FNEGE 3)

**Asselineau A.** (2010). Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité, *Revue Française de Gestion*, mai, n°203, p. 71-83 (FNEGE 3)