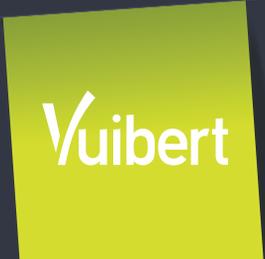




Encyclopédie de la stratégie

Coordonné par Franck Tannery,
Jean-Philippe Denis, Taieb Hafsi,
Alain Charles Martinet



Vuibert

Introduction

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

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

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

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

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

Restent les articles académiques, de revues réputées, d'intentions scientifiques. Évidemment pas inutiles, comme ne le sont d'ailleurs pas non plus les manuels. Mais pierre parmi des millions de pierres d'un *corpus* de recherche en stratégie toujours plus fragmenté, toujours davantage dominé par des approches monodisciplinaires (économiques, sociologiques, théorie des organisations), ils contribuent à véhiculer des images morcelées. Des notes, sans cohérence mélodique. Ils impressionnent parfois. Cependant, à de rares et

remarquables exceptions près, leur pertinence s'évanouit dès qu'il s'agit de les confronter aux nouveaux empiriques des systèmes techniques et des échelles d'action, sources de modifications radicales des formes mêmes de pensée et d'action. Rien d'étonnant, ensuite à constater un champ de pratiques stratégiques affecté de multiples blocages ou impasses (conformisme, mimétisme, simplisme, phénomènes de modes, idéologies dominantes...). Le constat sans cesse répété d'une impossibilité même de passage d'un optimum local à un optimum global – et inversement – a laissé des traces. La fin de toute perspective d'optimisation, que confirme *a contrario* l'usage à tout propos du vocable, revient pour l'acteur à accepter et à se plonger dans la complexité permanente qui appelle et ramène inexorablement à la stratégie en tant que façon de conduire l'action collective et que mode de pensée.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C'est ainsi que la recherche sur les stratégies des entreprises et des organisations, tout en approfondissant considérablement certains objets d'étude, a largement laissé à d'autres disciplines des questions ou des problèmes justifiant une approche stratégique, comme la gouvernance ou le développement soutenable.

Toute connaissance en stratégie doit pourtant éclairer, décrire, expliquer les pratiques de prise d'initiatives, voulues ou émergentes, qui orientent, transforment et modifient les trajectoires d'organisations constituées. Simultanément, les activités éphémères ou quotidiennes, subies ou contraintes, structurent aussi sur la durée les cadres et les *patterns* de l'action. Elles restent pourtant mal connues et insuffisamment prises en compte.

Il est donc impératif de remettre en synergie positive les écrits, ouvrages et manuels qui restent trop éloignés des publications de recherche, contribuant par là même à alimenter un écart grandissant et préoccupant entre les deux types de publications. Parce que tous les enseignants-chercheurs en font l'étrange expérience lorsqu'ils passent de l'élaboration de leurs travaux de recherches à la salle de classe. Parce que tous les responsables d'organisation en font aussi l'étrange expérience lorsqu'ils tentent un dialogue avec la recherche académique. Celle-ci, parvenue à une accumulation de connaissances, de plus en plus sophistiquées sur des questions souvent très limitées, laisse dans l'ombre d'autres questions majeures pour les situations pratiques. Ces situations nécessitent alors souvent d'aller chercher ailleurs, de prendre d'autres appuis, de mobiliser des interrogations, métaphores, modes de raisonnement, schémas issus d'autres horizons ou traditions de connaissance (fondements philosophiques, militaires, esthétiques, etc.) et d'en tenter, dans l'action, l'intégration pragmatique.

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

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

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

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

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

De ce point de vue, pris dans leur ensemble, les entrées proposent des balises, parfois à la périphérie du champ actuel, permettant avec le souci de la critique de réarticuler et de synthétiser sur des questions et des problèmes spécifiés. D'autres entrées, c'est le choix de leurs auteurs, proposent des excursions. Mais de ces

voyages aux frontières de nos connaissances, on revient avec des questionnements nouveaux, des manières de problématiser et de conceptualiser différentes. À l'évidence, ces excursions pour ramener dans le champ de la stratégie un certain nombre de problématiques s'avèrent nécessaires puisque celles-ci sont insuffisamment prises en compte ou maîtrisées en l'état alors même qu'elles relèvent bel et bien du domaine politico-stratégique au sens large.

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

La conception de cette encyclopédie repose également sur le pluralisme épistémologique. L'activité de conception que met en jeu la stratégie ne se laisse pas enfermer dans des conceptualisations simples, univoques, détachées des contextes. Elle requiert au contraire une diversité de points de vue, d'approches et de substrats culturels. De ce fait l'éventail des auteurs est d'une ouverture sans pareil dans les publications en stratégie d'entreprises. Professeurs d'universités et de grandes écoles côtoient consultants, dirigeants et managers, syndicalistes, militaires... Si la grande majorité des enseignants-chercheurs invités exercent en stratégie et en management, on trouve aussi des spécialistes de critique littéraire, des philosophes, des historiens des idées... Sincèrement, il est difficile de faire mieux en matière de pluralisme.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La connaissance du champ d'action a toujours constitué un principe de base du raisonnement stratégique. La stratégie est affaire de dialectiques conflictuelles entre des projets et des contre-projets d'acteurs divers,

lesquels (se) construisent ainsi un milieu disputé. Par commodité sans doute, ce milieu disputé est souvent réduit au champ concurrentiel. Mais de nombreux autres contextes déterminent tout autant la capacité d'action stratégique. C'est la raison pour laquelle la façon dont les acteurs concernés perçoivent et construisent leur situation stratégique façonne très profondément l'identification des problèmes et l'élaboration des réponses. Le lecteur trouvera les entrées suivantes pour traiter de ce thème :

- 71. **Réseaux relationnels** – Soumaya Ben Letaïfa (UQAM, Montréal)
- 31. **Dynamique sociale** – Jean Marc Fontan (UQAM, Montréal)
- 5. **Chaînes globales de valeur** – Florence Palpacueur & Nicolas Balas (Université de Montpellier)
- 1. **Affects** – Eric Fay (EM LYON)
- 13. **Contexte cognitif** – Philippe Baumard (Ecole Polytechnique, Paris)
- 57. **Mondialisation** – Hervé Juvin (Eurogroup Institute, Paris)
- 74. **Risques extrêmes** – Yannick Malevergne (Université Jean Monnet de Saint Etienne, EM LYON & ETH Zurich)
- 15. **Crises permanentes** – Daniel Parrochia (Université Jean Moulin de Lyon)
- 13. **Crime et corruption** – César Garzon (ENAP, Montréal) & Philippe Véry (EDHEC Nice)

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

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

- 71. **Résistance du client, du consommateur et de l'usage** – Dominique Roux (Université Paris Sud)
- 35. **Enfants et adolescents** – Inès de la Ville (Université de Poitiers)
- 7. **Citoyens** – Pierre Houssais (Directeur de la Prospective et du Dialogue Public, Grand Lyon)
- 11. **Conseil d'administration** – Aurélien Eminent (ESDES Lyon)
- 61. **Opérateurs de marché** – Marc Lenglet (EBS, Paris) & Laurence Gialdini (ESDES Lyon)
- 12. **Conseils en stratégie** – Sylvain Thine (EHESS, Paris)
- 67. **Politique et lobbying** – Rodrigo Bandeira (Fondation Getulio Vargas, Sao Paulo)
- 15. **Multinationales émergentes** – Marion Vieu, Pierre Xavier Meschi & Gilles Guieu (Aix Marseille Université)
- 8. **Communautés locales** – Nolywé Delannon (HEC Montréal), Emmanuel Raufflet (HEC Montréal), Luis Portales (Universidad Cristóbal Colón, Mexique), Consuelo Garcia-de-la-Torre (EGADE Business School, ITESM, Mexique)

- 65. **Pauvreté** – Marielle Audrey Payaud & Alain Charles Martinet (Université Jean Moulin de Lyon)
- 60. **ONG** – Fahim Yousofzai (Royal Military College of Canada)
- 52. **Innovation sociale** – Denis Harrison (UQAM, Montréal)

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

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

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

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

Dans son essence même, la stratégie est une activité de transformation tant de son milieu par une unité active que d'elle-même. En cela la transformation est à la fois stratégie de changement et changement de stratégie pour soi et face aux autres. Dans les actions stratégiques entreprises, ces deux aspects ne sont pas séparés à l'instar de l'imbrication des processus et du contenu, alors que les travaux ont tendance à se focaliser sur un de ces volets. Les entrées proposées au sein de ce thème suivent donc la logique des pratiques

réelles en menant une analyse conjointe des divers volets ayant trait aux formes et mouvements de la stratégie. Ces dynamiques concernent évidemment tout type d'organisation (métropole, hôpital, ONG) et pas les seules entreprises.

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

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

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

45. **Gouvernance** – Gilles Paquet (Université d'Ottawa)
46. **Gouvernance des groupes** – Alain Charles Martinet & Marielle Audrey Payaud (Université Jean Moulin de Lyon)
28. **Discours stratégiques** – Valérie Chanal (Université de Grenoble)
1. **Allocation des ressources** – Joseph L. Bower (Harvard University) & Clark G. Gilbert (CEO of Deseret News and Deseret Digital Media)
9. **Comptabilité, contrôle et audit** – Réal Labelle (HEC Montréal) & Paul André (ESSEC, Cergy)
4. **Business models** – Benoit Demil, Xavier Lecoq & Vanessa Warnier (Université de Lille)
10. **Connaissance et innovation** – Patrick Cohendet (HEC Montréal), Chahira Mehouchi (ISG, Paris) & Laurent Simon (HEC Montréal)
52. **Innovation stratégique** – Frédéric Fréry (ESCP Europe, Paris)
49. **Innovation ouverte** – Nicolas Jullien (Telecom Bretagne) & Julien Pénin (Université de Strasbourg)

- 76. **Structure et changement stratégique** – Taieb Hafsi et Christiane Demers (HEC Montréal)
- 71. **Ressources humaines** – Bernard Gazier (Université Paris 1)
- 70. **Rémunération** – Sylvie Saint Onge (HEC Montréal) & Michel Magan (Université Concordia, Montréal)
- 75. **RSE** – Alain Charles Martinet & Marielle Audrey Payaud (Université Jean Moulin de Lyon)

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

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

- 39. **Épistémologie de la stratégie** – Alain Charles Martinet (Université Jean Moulin de Lyon)
- 21. **Culture stratégique grecque** – Sophie Collin Bouffier – (Aix Marseille Université)
- 19. **Culture stratégique arabe** – Lachemi Siagh (PDG Strategica Conseil et Institut algérien des Hautes Études Financières)
- 20. **Culture stratégique chinoise** – Li Yan (Singapore Management University), T. Hafsi (HEC Montréal) & Tian Zhilong (HUST Huazhong University of Science and Technology,)
- 22. **Culture stratégique indienne** – Sujit Sur (Université Dalhousie)
- 18. **Culture stratégique américaine** – V.Desportes (Général CR. – Professeur associé Sciences Po Paris)
- 22. **Culture stratégique russe** – Natalia Totskaya (Université Laurentienne, Canada)
- 15. **Culture stratégique africaine** – Jacob Atangana-Abé (Université Saint Boniface, Canada) & Alidou Ouedraogo (Université de Moncton, Canada)

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

- aux étudiants de master (recherche et spécialisés) ainsi qu'aux étudiants en doctorat, en quête d'une synthèse sur les principales questions concernées par leur projet de connaissance, d'étude ou de recherche dans le domaine la stratégie ;
- aux cadres en formation continue, insatisfaits de la seule consultation des manuels, et qui veulent aller au-delà pour approfondir leur questionnement et leurs interrogations et complexifier ainsi leurs schémas mentaux ;
- aux enseignants, pour préparer et faire évoluer leurs cours, dans leur globalité ou sur des sujets précis ;

- aux responsables d’entreprises et managers en situation de prise de décision stratégique qui souhaitent disposer aisément d’un ensemble plus complet de bases conceptuelles, afin de mieux assurer leurs raisonnements, perceptions et décisions ;
- aux consultants soucieux de réflexivité et qui s’interrogent sur les démarches et modèles par lesquels ils pratiquent leurs activités de conseil ;
- enfin, à l’ensemble de la communauté des prescripteurs d’opinion (journalistes, médias analystes, observateurs...) en quête de grilles de lecture renouvelées pour appréhender les problèmes du monde d’aujourd’hui, et des mondes qui s’annoncent déjà, demain.

Remerciements

La publication de *l’Encyclopédie de la stratégie* a été rendue possible par la confiance, l’aide et le pari de nombreuses personnes. Nous souhaitons ici sincèrement les remercier. Tous les auteurs, avant tout. Il y a de longs mois de cela déjà, ils ont reçu de notre part une sorte de manifeste – invitation à se lancer dans l’écriture d’un chapitre pour participer à *l’Encyclopédie*. Ce projet, un peu fou, a visiblement séduit car la plupart ont répondu favorablement et surtout ont eu la patience d’attendre les vicissitudes et les aléas de l’édition. Quant à ceux qui ont décliné notre invitation, souvent en raison des urgences auxquelles ils faisaient face, ils ont pourtant salué l’intérêt et la valeur du projet. Ce signal a été important pour nous confirmer la pertinence de l’aventure.

Le travail éditorial très conséquent demandé par la coordination de plus de 120 auteurs pour les 81 chapitres de *l’Encyclopédie de la stratégie* n’aurait pas été facile sans l’assistance technique et opérationnelle de Yannick Decroix, Fabien Gargam, Marie Rachel Jacob, Marie Poisson, et Jonathan Sambugaro, Ces activités opérationnelles ont été rendues possibles grâce à l’organisation administrative et financière réalisée par Faiza Bettaieb.

Le soutien de nos institutions universitaires respectives a été important, même si elles ne le savent pas assez, tout simplement en nous offrant la liberté quotidienne de nous consacrer à ce travail d’ampleur et en ne nous demandant pas tous les mois de rendre des comptes... Parmi les institutions, une mention particulière pour la direction de la recherche et la chaire Walter J. Somers d’HEC-Montréal, l’université Lumière Lyon 2 et la FNEGE (Fondation nationale pour l’enseignement de la gestion des entreprises), qui ont généreusement contribué financièrement à l’équilibre budgétaire de la publication.

Cette *Encyclopédie de la stratégie* n’aurait pas pris forme si Jean Pavleski n’avait pas accepté, dans un premier temps, ce projet éditorial pour les éditions Économica avec l’appui et l’aide de Catherine Hersent. Le mérite ultime revient à François Cohen, directeur des éditions Vuibert, et à Marie Pierre Vaslet, responsable éditoriale aux éditions Vuibert, qui ont su saisir l’opportunité de *l’Encyclopédie de la stratégie* que nous étions venus leur proposer avec tous les textes des auteurs.

Franck TANNERY, Jean-Philippe DENIS,
Taieb HAFSI, Alain Charles MARTINET

Table des matières

Introduction	III
Remerciements	XIII
1. ADMINISTRATEURS SALARIÉS (Acteurs de la stratégie)	1
<i>Pierre Alanche</i>	
2. AFFECTS (Situations stratégiques)	15
<i>Eric Fajj</i>	
3. ALLOCATION DES RESSOURCES (Dispositifs du management stratégique)	29
<i>Joseph L. Bower; Clark G. Gilbert</i>	
4. BUSINESS MODELS (Dispositifs du management stratégique)	39
<i>Benoît Demil; Xavier Lecocq; Vanessa Warnier</i>	
5. CHÂÎNES GLOBALES DE VALEUR (Situations stratégiques)	55
<i>Florence Palpacuer; Nicolas Balas</i>	
6. CHANGEMENTS DE CONTEXTE (Raisons d'être de la stratégie)	67
<i>Jean-François Phelizon</i>	
7. CITOYENS (Parties prenantes des stratégies)	83
<i>Pierre Houssais</i>	
8. COMMUNAUTÉS LOCALES (Parties prenantes des stratégies)	95
<i>Nolywé Delannon; Emmanuel Raufflet; Luis Portales; Consuelo Garcia-de-la-Torre</i>	
9. COMPTABILITÉ, CONTRÔLE ET AUDIT (Dispositifs du management stratégique)	107
<i>Réal Labelle; Paul André</i>	
10. CONNAISSANCE ET INNOVATION (Dispositifs du management stratégique)	121
<i>Patrick Cobendet; Chahira Mehouchi; Laurent Simon</i>	
11. CONSEILS D'ADMINISTRATION (Parties prenantes des stratégies)	135
<i>Aurélien Eminent</i>	
12. CONSEILS EN STRATÉGIE (Parties prenantes des stratégies)	149
<i>Sylvain Thine</i>	
13. CONTEXTES COGNITIFS (Situations stratégiques)	161
<i>Philippe Baumard</i>	
14. CRIME ET CORRUPTION (Situations stratégiques)	173
<i>César Garzon; Philippe Very</i>	
15. CRISES PERMANENTES (Situations stratégiques)	187
<i>Daniel Parrochia</i>	
16. CROISSANCE (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements)	199
<i>Franck Brulhart; Gilles Guieu</i>	
17. CULTURE STRATÉGIQUE AFRICAINE (Sources et inspirations pour la stratégie)	213
<i>Alidou Ouédraogo; Jacob Atangana-Abé</i>	
18. CULTURE STRATÉGIQUE AMÉRICAINE (Sources et inspirations pour la stratégie)	225
<i>Vincent Desportes</i>	
19. CULTURE STRATÉGIQUE ARABE (Sources et inspirations pour la stratégie)	243
<i>Lachemi Siagh</i>	

20. CULTURE STRATÉGIQUE CHINOISE (Sources et inspirations pour la stratégie).	259
<i>Li Yan ; Taïeb Hafsi ; Zhilong Tian</i>	
21. CULTURE STRATÉGIQUE GRECQUE (Sources et inspirations pour la stratégie).	279
<i>Sophie Collin Bouffier</i>	
22. CULTURE STRATÉGIQUE INDIENNE (Sources et inspirations pour la stratégie).	283
<i>Sujit Sur</i>	
23. CULTURE STRATÉGIQUE RUSSE (Sources et inspirations pour la stratégie).	303
<i>Natalia Totskaya</i>	
24. DIMENSION ÉCONOMIQUE (Dimensions de la stratégie).	315
<i>Colette Depeyre ; Hervé Dumez</i>	
25. DIMENSION PSYCHANALYTIQUE (Dimensions de la stratégie).	327
<i>Maryse Dubouloy</i>	
26. DIMENSION SOCIOPOLITIQUE (Dimensions de la stratégie).	339
<i>Luc Bernier ; Luc Farinas</i>	
27. DIMENSIONS LOCALES (Dimensions de la stratégie).	361
<i>Mehdi Farashahi ; Rick Molz</i>	
28. DIRIGEANTS (Acteurs de la stratégie).	373
<i>Antoine Tirard</i>	
29. DISCOURS STRATÉGIQUES (Dispositifs du management stratégique).	383
<i>Valérie Chanal</i>	
30. DROIT DE LA CONCURRENCE (Dimensions de la stratégie).	399
<i>Michel Glais</i>	
31. DYNAMIQUES CONCURRENTIELLES (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	411
<i>Jean-Charles Mathé</i>	
32. DYNAMIQUES INTERORGANISATIONNELLES (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	427
<i>Frédéric Le Roy ; Famara Hyacinthe Sanou</i>	
33. DYNAMIQUES SOCIALES (Situations stratégiques).	439
<i>Jean-Marc Fontan</i>	
34. ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (Acteurs de la stratégie).	451
<i>Marie Bouchard</i>	
35. ENCADREMENT (Acteurs de la stratégie).	465
<i>Yves Livian</i>	
36. ENFANTS ET ADOLESCENTS (Parties prenantes des stratégies).	479
<i>Valérie-Inés de La Ville</i>	
37. ENTREPRISES FAMILIALES (Acteurs de la stratégie).	489
<i>Frédéric Prévot ; Isabelle Ducassy ; Katia Richomme Huet</i>	
38. ENVIRONNEMENTS COMPLEXES (Raisons d'être de la stratégie).	503
<i>David Autissier ; Faouzi Bensebaa</i>	
39. ÉPISTÉMOLOGIE DE LA STRATÉGIE (Sources et inspirations pour la stratégie).	517
<i>Alain Charles Martinet</i>	
40. ESPACES ET TERRITOIRES (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	533
<i>Denis Chabault ; Elodie Loubaresse ; Anne-Laure Saives ; Bertrand Sergot</i>	
41. ESTHÉTIQUE (Dimensions de la stratégie).	553
<i>Michel Filippi ; Franck Tannery</i>	
42. ÉTAT STRATÈGE (Acteurs de la stratégie).	567
<i>Claude Rochet</i>	

43. ÉTHIQUE ET MORALE (Dimensions de la stratégie).	595
<i>Laurent Bibard; Arnaud Pellissier-Tanon</i>	
44. ÉVOLUTIONS STRATÉGIQUES (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	607
<i>Faiza Muhammad; Mehdi Farashabi</i>	
45. FLEXIBILITÉ ET ACTION MANAGÉRIALE (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	619
<i>Gilles Lambert; Thierry Burger-Helmchen</i>	
46. GESTION EN CONTEXTES EXTRÊMES (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	631
<i>Tessa Melkonian; Thierry Picq</i>	
47. GOVERNANCE (Dispositifs du management stratégique).	645
<i>Gilles Paquet</i>	
48. GOVERNANCE DES GROUPES (Dispositifs du management stratégique).	657
<i>Alain Charles Martinet; Marielle Payaud</i>	
49. HISTOIRE DE LA PENSÉE EN STRATÉGIE (Raisons d'être de la stratégie).	667
<i>Alain Desreumaux</i>	
50. INFORMATION ET COMMUNICATION (Dimensions de la stratégie).	691
<i>Jean-Philippe Denis; Pascal Corbel; Lydie-Marie Lavoisier</i>	
51. INNOVATION OUVERTE (Dispositifs du management stratégique).	701
<i>Nicolas Jullien; Julien Pénin</i>	
52. INNOVATION SOCIALE (Parties prenantes des stratégies).	715
<i>Denis Harrisson</i>	
53. INNOVATION STRATÉGIQUE (Dispositifs du management stratégique).	727
<i>Frédéric Fréry</i>	
54. INSPIRATION ET INVENTION (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	739
<i>Martine Vézina; Marie-Claire Malo</i>	
55. JURISPRUDENCE ET STRATÉGIE (Dimensions de la stratégie).	747
<i>Jean Philippe Denis</i>	
56. LOGISTIQUE (Dimensions de la stratégie).	763
<i>Odile Chanut; Gilles Paché</i>	
57. MANAGEMENT DES CŒURS (Raisons d'être de la stratégie).	785
<i>Yves Citton</i>	
58. MONDIALISATION (Situations stratégiques).	801
<i>Hervé Juvin</i>	
59. MULTINATIONALES ÉMERGENTES (Acteurs de la stratégie).	819
<i>Marion Vieu; Gilles Guieu; Pierre-Xavier Meschi</i>	
60. ONG (Parties prenantes des stratégies).	839
<i>Fahim Youssofzai</i>	
61. OPÉRATEURS DE MARCHÉ (Parties prenantes des stratégies).	855
<i>Marc Lenglet; Laurence Gialdini</i>	
62. ORGANISATIONS HYBRIDES (Acteurs de la stratégie).	867
<i>Lyvie Guéret-Talon; Jacques Lebraty</i>	
63. ORGANISATIONS PLURALISTES (Acteurs de la stratégie).	883
<i>Jean-Louis Denis; Ann Langley; Linda Rouleau</i>	
64. ORGANISATIONS PUBLIQUES (Acteurs de la stratégie).	895
<i>Luc Bernier; Jacques Bourgault; Bachir Mazouz; Cédric Gracia</i>	
65. PAUVRETÉ (Parties prenantes des stratégies).	909
<i>Marielle Payaud; Alain Charles Martinet</i>	
66. PME (Acteurs de la stratégie).	923
<i>Louis Raymond; Josée St-Pierre</i>	

67. POLITIQUE ET LOBBYING (Parties prenantes des stratégies).	941
<i>Rodrigo Bandeira-de-Mello</i>	
68. RÉFORME DES ORGANISATIONS PLURALISTES (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	953
<i>Pascal Gaudron</i>	
69. RÉGIMES STRATÉGIQUES (Raisons d'être de la stratégie).	969
<i>Franck Tannery</i>	
70. RÉMUNÉRATION (Dispositifs du management stratégique).	993
<i>Sylvie St-Onge; Michel Magnan</i>	
71. RÉSEAUX RELATIONNELS (Situations stratégiques).	1009
<i>Soumaya Ben Letaïfa</i>	
72. RÉSISTANCE DU CLIENT, DU CONSOMMATEUR ET DE L'USAGER (Parties prenantes des stratégies).	1029
<i>Dominique Roux</i>	
73. RESSOURCES HUMAINES (Dispositifs du management stratégique).	1047
<i>Bernard Gazier</i>	
74. RISQUES EXTRÊMES (Situations stratégiques).	1059
<i>Yannick Malevergne</i>	
75. RSE (Dispositifs du management stratégique).	1073
<i>Alain Charles Martinet; Marielle Payaud</i>	
76. STRUCTURE ET CHANGEMENT STRATÉGIQUE (Dispositifs du management stratégique).	1085
<i>Taïeb Hafsi; Christiane Demers</i>	
77. TEMPS ET ACTION STRATÉGIQUE (Changements stratégiques, dynamiques et mouvements).	1093
<i>Line Bonneau</i>	
78. TPE (Acteurs de la stratégie).	1105
<i>Michel Marchesnay</i>	
79. TRAVAIL ET TECHNIQUE (Dimensions de la stratégie).	1121
<i>François Vatin</i>	
80. TRAVAIL STRATÉGIQUE (Raisons d'être de la stratégie).	1129
<i>Jean-Pierre Bréchet</i>	
81. UNIVERSITÉS (Acteurs de la stratégie).	1143
<i>Hervé Goy</i>	
Index des mots clés	1151
Présentation des auteurs	1167

Encyclopédie de la stratégie

■ 81 contributions

■ 120 auteurs

■ 8 thématiques transversales : acteurs de la stratégie > parties prenantes des stratégies > situations stratégiques > changement stratégique > dynamiques et mouvements > dispositifs de management stratégique > raisons d'être de la stratégie > sources et inspirations pour la stratégie

Au sein du domaine complexe de la stratégie d'entreprise, dans un contexte marqué par les difficultés, les doutes, la destruction de ressources naturelles, symboliques, financières, s'impose plus que jamais un besoin de connaissances pour critiquer, concevoir et formaliser de nouveaux modes d'action collective efficaces et durables. Mais également pour mieux interroger et critiquer nos catégories de pensée et pratiques installées et pour accompagner, au quotidien, la compréhension des situations problématiques.

Cette *Encyclopédie* présente un état complet de la connaissance dans le champ de la stratégie des organisations, ces dernières entendues dans une acception large – entreprises, associations, organisations publiques... Encyclopédie au sens traditionnel du terme, elle est aussi davantage que cela : elle participe d'une ouverture à des

questionnements nouveaux, rarement ou insuffisamment traités dans les manuels. En cohérence avec la nature complexe de l'objet « stratégie », elle propose ainsi une riche partition à laquelle chacune de ses 81 entrées apporte le concours d'une expertise spécifique.

Cette encyclopédie intéressera donc quiconque entend mener une réflexion stratégique approfondie. Elle s'adresse notamment :

- aux enseignants-chercheurs qui trouveront matière à nourrir leurs cours et leurs questionnements de recherche ;
- aux étudiants en doctorat et en master (recherche et spécialisés), en quête d'une synthèse sur les principaux domaines concernés par leur projet ;
- aux dirigeants et cadres ainsi qu'aux consultants qui s'interrogent sur les démarches et modèles par lesquels ils pratiquent leurs activités.

Coordonné par

■ Franck Tannery, Université de Lyon ■ Jean-Philippe Denis, Université Paris Ouest Nanterre
■ Taieb Hafsi, HEC Montréal ■ Alain Charles Martinet, Université de Lyon.

ISBN : 978-2-311-40021-2



UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2
UNIVERSITÉ DE LYON

FNEGE
Fondation Nationale pour l'Enseignement
de la Gestion des Entreprises

HEC MONTRÉAL www.vuibert.fr