

Temps et stratégie : Comment repenser l'idée d'avenir ?

Hervé Goy

▶ **To cite this version:**

Hervé Goy. Temps et stratégie : Comment repenser l'idée d'avenir ?. Gestion et management. Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2018. tel-01951371

HAL Id: tel-01951371
https://shs.hal.science/tel-01951371

Submitted on 11 Dec 2018

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.

Temps et stratégie :
Comment repenser l'idée d'avenir ?

Synthèse de travaux en vue de l'obtention du
Diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches

Présentée et soutenue publiquement le 07 décembre 2018 par

Hervé GOY
Maître de Conférences

Université de Lyon
Université Jean Monnet, Saint-Étienne
COACTIS (EA 4161)

MEMBRES DU JURY :

M. **Christophe BARET**, Professeur à Aix-Marseille Université (Président)
M. **Christian CADIOU**, Professeur à l'Université de Bretagne Occidentale (suffragant)
Mme **Odile CHANUT**, Professeur à l'Université Jean Monnet (garante)
M. **Gilles GUIEU**, Professeur à Aix-Marseille Université (rapporteur)
Mme **Catherine THEVENARD-PUTHOD**, Professeur à l'Université Savoie Mont-Blanc (rapporteur)
M. **Christophe TORSET**, Professeur à l'Université Jean Moulin, Lyon 3 (rapporteur)

TOME 1 : MÉMOIRE

À la mémoire du Pr Robert PATUREL.

Remerciements

J'adresse mes plus respectueux remerciements à Madame Catherine THEVENARD-PUTHOD et Messieurs Christophe BARET, Christian CADIOU, Gilles GUIEU et Christophe TORSET pour avoir accepté de participer à ce jury d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR). Que tous soient assurés de ma profonde reconnaissance pour l'attention qu'ils ont portée à ce mémoire et pour le temps consacré à son évaluation.

Je tiens également à exprimer ma plus grande gratitude à toutes les personnes qui ont fait ou font de COACTIS un environnement de travail stimulant, en particulier deux enseignants-chercheurs avec lesquels j'ai eu la chance de collaborer plus étroitement et auprès desquels j'ai beaucoup appris : François-Xavier DE VAUJANY et Marc FRECHET.

Je remercie chaleureusement les collègues avec lesquels j'ai collaboré et qui ont contribué, directement ou indirectement, aux travaux présentés dans ce mémoire : Gérald D'AMBOISE, Jérôme BARRAND, Delwyn CLARK, Pierre COSSETTE, Gaëlle DECHAMP, Yvon GASSE, Amaury GRIMAND, Thierry LEVY, Tim MAZZAROL, Sophie REBOUD, Thierry SERBOFF et Maripier TREMBLAY. Au terme de ce travail d'Habilitation à Diriger des Recherches, j'ai une pensée toute particulière pour mon défunt Directeur de thèse, le Professeur Robert PATUREL.

Enfin, un grand merci à Odile CHANUT, pour m'avoir fait confiance et pour avoir accepté de coordonner ce travail avec patience, enthousiasme et efficacité !

Sommaire

REMERCIEMENTS **3**

SOMMAIRE **4**

AVANT-PROPOS **5**

INTRODUCTION **13**

L'ACTUALITE ET LES ENJEUX DE LA DISCIPLINE « STRATEGIE » EN 2018 13

LE RAPPORT A L'AVENIR DES ACTEURS STRATEGIQUES, FIL CONDUCTEUR DE NOS TRAVAUX 17

LE TEMPS : UNE IDEE A LA FOIS OMNIPRESENTE ET INSAISISSABLE 18

L'APPREHENSION DU TEMPS DANS LES RECHERCHES EN GESTION 22

LA PRISE EN COMPTE DU TEMPS DANS LES TRAVAUX EN STRATEGIE 24

PREMIERE PARTIE : LA QUESTION DU RAPPORT A L'AVENIR POUR LES ACTEURS STRATEGIQUES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES **27**

1-1/ UN PLAIDOYER POUR POURSUIVRE LES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION EN PME 28

1-2/ LA PLANIFICATION COMME PROCESSUS QUI AGIT SUR UN OBJET 30

1-3/ LES DEUX CONDITIONS D'EFFICACITE DES PRATIQUES DE PLANIFICATION EN PME 32

1-4/ LA PERTINENCE DE LA PROSPECTIVE AU SERVICE DE LA STRATEGIE DES PME 33

1-5/ LE ROLE DE LA FORMALISATION DANS LES STRATEGIES D'INNOVATION DES PME 35

DEUXIEME PARTIE : LA QUESTION DU RAPPORT A L'AVENIR POUR LES ACTEURS STRATEGIQUES DES UNIVERSITES **39**

2-1/ LA DIFFICULTE DE CARACTERISER LA STRATEGIE D'UNE UNIVERSITE 41

2-2/ LA STRATEGIE UNIVERSITAIRE ENVISAGEE COMME PRATIQUE SOCIALE 43

2-3/ LES RAISONS DE L'ECHEC DE LA CONTRACTUALISATION A S'IMPOSER COMME LEVIER EFFICACE DES STRATEGIES UNIVERSITAIRES 46

2-4/ LA TRANSFORMATION PROGRESSIVE DES UNIVERSITES EN ORGANISATIONS ENTREPRENEURIALES 48

TROISIEME PARTIE : QUEL FUTUR POUR LA QUESTION DU RAPPORT A L'AVENIR EN STRATEGIE ? **51**

3-1/ LE FUTUR EXISTE-T-IL DEJA DANS L'AVENIR ? 52

3-2/ NOTRE FUTUR COMMUN A-T-IL DE L'AVENIR ? 53

3-3/ L'INNOVATION CONTRE LE PROGRES ? 54

3-4/ POUR QUELLE METAPHYSIQUE DU TEMPS ? 55

3-5/ VERS UN EFFACEMENT DE L'AVENIR ? 57

CONCLUSION **60**

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES **65**

ANNEXE A : CURRICULUM VITAE **77**

Avant-propos

Le choix qui a résolument orienté notre carrière professionnelle vers le métier d'enseignant-chercheur est intervenu assez tardivement[1], dans le courant de l'année 1996-1997, alors même que nous préparions un Diplôme d'Études Approfondies (DEA) en Sciences de Gestion, option management stratégique, à l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (devenue IAE de Grenoble). Le mémoire de recherche que nous avons présenté à l'époque en vue de l'obtention du DEA s'intitulait *« Pertinence et opérationnalité du concept de planification stratégique en milieu PME/PMI »*, sous la direction du Professeur Robert PATUREL. Un tel sujet était à contre-courant du tournant pris par le champ académique de la stratégie, qui semblait vouloir résolument tourner la page de plus de vingt années de recherches sur le thème de la planification stratégique. Deux publications emblématiques illustrent pour nous ce changement de cap : *« The rise and fall of strategic planning »* d'Henry MINTZBERG en 1994 dans la *Harvard Business Review*, et *« Strategic thinking or strategic planning »* de Loizos HERACLEOUS en 1998 dans la revue *Long Range Planning*. Ce mémoire de recherche allait pourtant orienter les premières années de notre parcours d'enseignant-chercheur, au-delà même de notre travail doctoral.

La préparation de notre Doctorat s'est déroulée entre 1997 et 2000 au sein du Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG) de Grenoble, sous la direction du Professeur Robert PATUREL. Nos travaux de recherche sur les pratiques de planification dans les PME s'inscrivaient alors dans une tradition déjà ancienne de ce laboratoire, jalonnée par les recherches de RENARD (1975) sur l'introduction du management stratégique dans les entreprises de petite et moyenne dimension, de TRAHAND (1980) sur l'étude des processus de planification et de contrôle dans les entreprises, de DEVAUX (1985) sur la contribution au développement des méthodes d'apprentissage de la démarche stratégique dans les PMI, ou bien encore de GODENER (1996) sur la survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance.

[1] L'obtention d'un financement (allocation de recherche) pour préparer le Doctorat, eu égard à mon classement au sein de la promotion 1996-1997 du DEA, n'est certainement pas étrangère à ce choix.

Au terme de huit années d'études supérieures passées à l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble, c'est à l'université Jean Monnet (UJM) de Saint-Etienne qu'il nous a été donné de faire nos premières armes d'enseignant-chercheur à compter de 2001. Après dix années très formatrices passées à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Saint-Etienne, et un semestre de congé de recherche qui s'est déroulé à l'Université Laval de Québec début 2012, nous avons ensuite rejoint l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Saint-Etienne. Sur l'ensemble de cette période, nous avons systématiquement eu à cœur de saisir les opportunités de prise de responsabilités institutionnelles qui se présentaient à l'UJM : vingt-huit mois de direction de département (GACO) à l'IUT, cinq années de vice-présidence aux finances et au patrimoine dans l'équipe présidentielle de l'UJM, quatorze mois de direction adjointe de l'IAE de Saint-Étienne puis direction pleine de cet Institut depuis bientôt cinq années.

Si nous soulignons ainsi nos différentes expériences de pratique du management universitaire, c'est parce qu'elles sont à l'origine de l'évolution de notre trajectoire scientifique, du champ des PME vers celui des universités. Comment, dès lors, convaincre de notre *« aptitude à maîtriser une stratégie de recherche »*[2] au regard de cet itinéraire *a priori* décousu ? Nous pourrions tenter de le justifier par une pirouette en évoquant le lien établi (et dans le même temps dénoncé) par BAILLARGEON (2011) entre PME et université dans son essai intitulé *« Je ne suis pas une PME – Plaidoyer pour une université publique »*. Si l'on convient néanmoins avec MORIM DE CARVALHO (2011) que bien souvent, *« la présentation des travaux scientifiques (…) offre une homogénéité logique et conceptuelle qui est factice »*[3], alors nous pouvons affirmer ici en conscience que notre trajectoire est celle d'un stratégiste qui explore des formes d'action collective organisée non conventionnelles au regard des paradigmes classiques de la stratégie :

- nous sommes stratégiste, car la stratégie des organisations est l'objet de recherche central de nos réflexions ;
- nous nous intéressons à des formes d'action collective organisée non conventionnelles au regard des paradigmes classiques de la stratégie, c'est-à-dire non fondées sur "l'héritage chandlérien" du modèle de la grande entreprise multinationale diversifiée.

[2] Extrait de l'article 1er de l'arrêté du 23 novembre 1998 relatif à l'Habilitation à Diriger des Recherches.
[3] Op. cit., p. 392. L'auteur qualifie ainsi de *pseudo-sérendipité* l'état le plus réaliste d'une recherche si l'on s'affranchit des dogmes de l'univocité, de la linéarité et de la causalité cognitives.

Cet intérêt s'est traduit par la poursuite d'un questionnement central sur deux champs de recherche différents. C'est ainsi que depuis une vingtaine d'années, nous avons été conduit à nous intéresser successivement aux stratégies des petites et moyennes entreprises (PME) industrielles, puis aux stratégies des universités. Le tableau ci-dessous donne à voir une lecture chronologique de notre trajectoire scientifique, au regard de l'analyse de nos principales publications.

Tableau 1 : L'approche chronologique de notre trajectoire de recherche

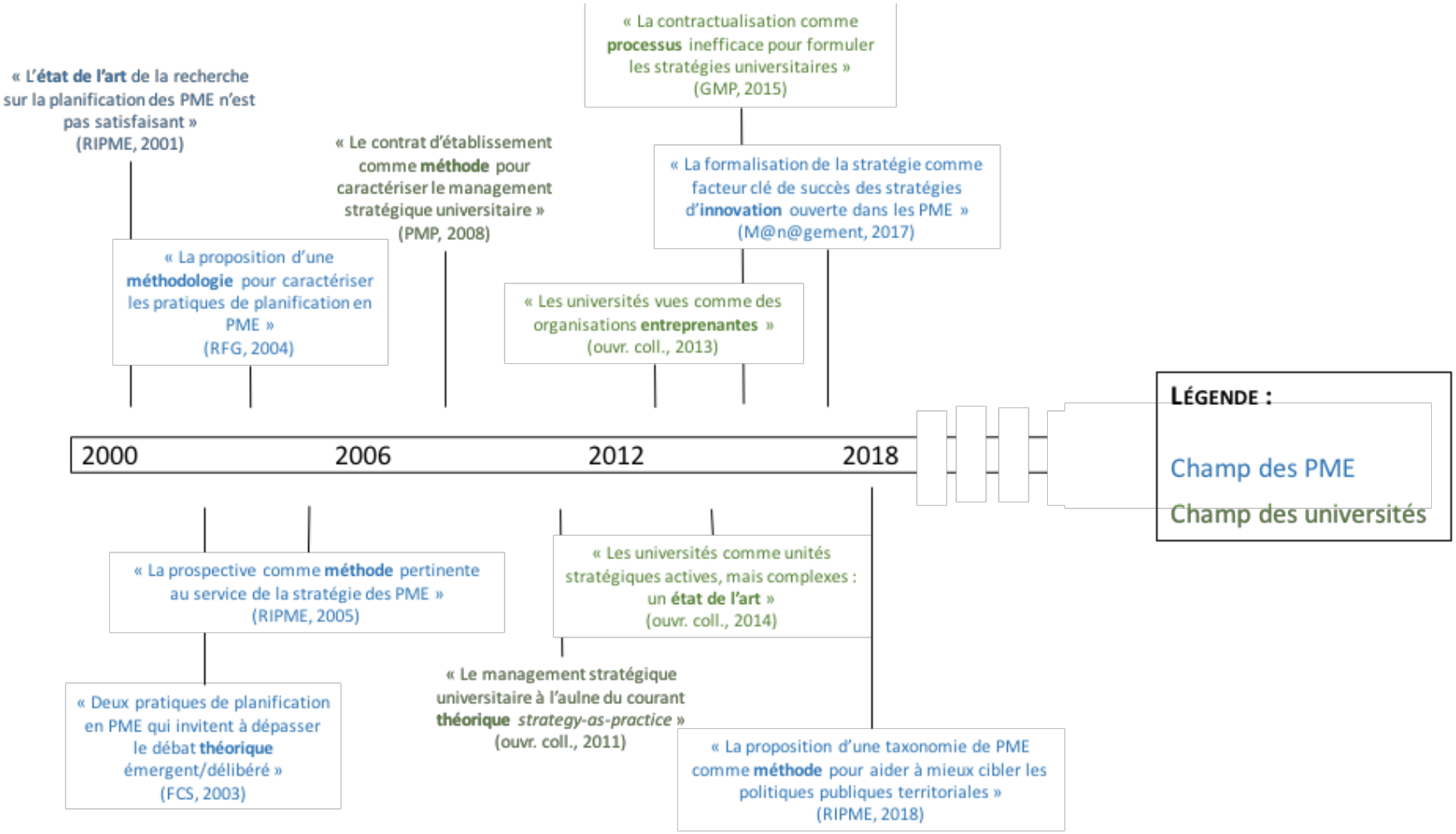
	Revue Internationale PME (2001, HCERES B, CNRS 4)	**Finance, Contrôle, Stratégie** (2003, HCERES B, CNRS 3)	**Revue Française de Gestion** (2004, HCERES A, CNRS 3)	**Revue Internationale PME** (2005, HCERES B, CNRS 4)	**Revue Management & Avenir** (2006, HCERES B, CNRS 4)	**Politiques et Management Public** (2008, HCERES C, CNRS 4)
Titre	*De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME*	*Entre émergence et rationalité, deux cas de pratiques de planification en PME technologiques*	*Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI*	*Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME*	*Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture**	*Pour une approche instrumentale du développement stratégique des organisations publiques : le cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne*
Co-auteurs	/	/	*R. PATUREL*	*J. BARRAND*	*G. DECHAMP, F-X. DE VAUJANY et A. GRIMAND*	/
Vision du champ organisationnel	Les PME comme organisations spécifiques (# grandes entreprises miniatures) Approche conventionnelle des caractéristiques de gestion des PME (rôle du dirigeant…)	Perspective volontariste du management stratégique des PME La découverte de la complexité de la forme-PME, face à 2 entreprises de petite à moyenne dimension en position de leadership dans leurs secteurs respectifs	Affirmation du rôle et de l'influence du dirigeant-entrepreneur sur le design du processus de planification Article issu de la thèse : vision "surplombante" (reposant sur les *a priori* de la littérature) de la direction et du fonctionnement d'une PME	Les PME encore peu concernées par les méthodes et outils traditionnels de la prospective La prospective comme discipline mature sur le plan du développement conceptuel mais en plein essor en matière d'emprise empirique	L'action managériale des organisations guidée par une tension récurrente entre la persévérance et la flexibilité L'étude de l'appropriation des dispositifs et outils de gestion plus délicate à aborder s'agissant du champ conceptuel de la stratégie	Les universités publiques comme grandes absentes de la recherche en management stratégique en France Le rôle crucial du développement stratégique des universités dans le contexte d'une évolution profonde de leur cadre d'exercice depuis 2005
Mode d'investigation empirique	Note de recherche de type "revue de la littérature", d'où absence de terrain à proprement parler	Sélection délibérée de 2 PME évoluant en environnements turbulents et identifiées comme performantes Méthodologie combinée : traitement questionnaire + analyse lexicale d'entretien	Analyse de 82 questionnaires administrés auprès de 500 PMI Classification typologique et analyse discriminante permettant d'isoler 4 catégories de planificateurs ("observateurs", "analystes", "acteurs" et "visionnaires")	Étude de cas approfondie d'une PME qui produit des poteaux de clôture en acier Méthodologie : recherche-intervention	Article à visée théorique, d'où absence de terrain à proprement parler	Étude de cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne Méthodologie : analyse du contenu de son contrat quadriennal 2007-2010
Conception de l'objet de recherche	La stratégie des PME étudiée sous l'angle du thème de la planification Présupposé de l'existence d'une démarche stratégique en PME qu'il conviendrait de mettre en lumière	La planification comme mise en acte de la stratégie (DIGIGRAM) vs. la planification comme déterminant de la stratégie (METROLOGIC)	La planification comme activité indépendante de l'objet auquel elle s'attache	La prospective comme démarche peu courante en PME, mais pourtant pertinente au regard de l'analyse structurelle stratégique	L'appropriation des dispositifs et outils de gestion stratégique envisagée selon trois perspectives (rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive) et un continuum (entre management stratégique endogène et management stratégique exogène)	La qualification du management stratégique universitaire envisagée sous l'angle d'un instrument de gestion : le contrat quadriennal d'établissement
Synthèse des idées-force	Un état de l'art sur la planification en PME insatisfaisant Une approche conceptuelle de la planification inappropriée à l'étude des PME Des méthodologies quantitatives qui ne permettent pas à elles-seules de caractériser le comportement planificateur des PME La proposition d'une approche inductive plus qualitative (fondée sur la réalité des pratiques de planification en PME) pour constituer un corpus de connaissances plus homogène	La notion de plan garde toute sa pertinence dans le développement des organisations Nécessité d'harmoniser les nombreuses acceptions de la notion de planification dans les travaux académiques Des pratiques divergentes de planification mais non explicatives en elles-même de la réussite des PME Invitation à dépasser les combats entre écoles de pensée de formation de la stratégie au profit du développement d'approches fonctionnelles (#formelles) des pratiques de planification en PME	L'approche managériale, procédurale, systématique voire technique de la planification n'est pas adaptée aux pratiques et objectifs des PME Condition pour caractériser l'activité de planification d'une PME : l'identification de sous-systèmes de finalisation, de programmation et d'action (rupture avec les approches fondées sur l'identification de la planification par sa forme) Deux facteurs discriminants des pratiques de planification en PME : la propension à mener un diagnostic stratégique élaboré et la capacité à se projeter dans l'avenir	Des variables motrices (évolution de la demande, stratégie de concurrence, réseau de distribution) en parfaite concordance avec l'analyse menée collectivement par l'équipe dirigeante Une classification des variables relais (ouverture internationale, nouveaux concepts fonctionnels, diversification des marchés, nouveaux concepts pour les poteaux, élargissement de la gamme) totalement contre-intuitive pour l'équipe dirigeante La formalisation de scénarios de développement originaux pour la croissance de l'entreprise	Trois regards sur l'appropriation des dispositifs stratégiques : psycho-cognitif (l'appropriation comme processus d'acquisition de nouvelles connaissances par les acteurs), socio-politique (l'appropriation comme résultant de la capacité des acteurs à saisir des marges d'autonomie, créer des coalitions) ; rationnelle (l'appropriation comme s'inscrivant dans une vision mécaniste de l'organisation) Trois dynamiques potentielles d'appropriation des dispositifs de gestion stratégique (l'appropriation comme processus psycho-cognitif individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée ; l'appropriation comme processus collectif dynamique ; l'appropriation comme processus normalisé instantané)	Des objectifs stratégiques principalement articulés aux missions de l'université Nécessité d'harmoniser les nombreuses acceptions de la notion de planification dans les travaux académiques Le contrat d'établissement comme ressource discursive qui donne à voir le reflet des interprétations des acteurs au moment de sa rédaction, et qui vise à constituer le support d'un projet collectif Le contrat d'établissement, un dispositif à mi-chemin entre un acte stratégique situé (interne) à finalité politique et expression de normes (externes) découplées des pratiques managériales locales

	"Valeurs et outils de gestion" (2011, ouvrage coll.)	**"Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux"** (2013, ouvrage coll.)	**"Encyclopédie de la stratégie"** (2014, ouvrage coll.)	**Gestion et Management Public** (2015, HCERES B, CNRS /)	**M@n@gement** (2017, HCERES A, CNRS 2)	**Revue Internationale PME** (2018, HCERES B, CNRS 4)
Titre	*La stratégie en pratiques comme cadre d'analyse des outils de gestion – Une approche par les travaux de Richard WHITTINGTON*	*Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités*	*Universités*	*Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ?*	*Does strategy formalization foster innovation? Evidence from a french sample of small to medium-sized enteprises*	*Les politiques publiques face à la diversité des PME : les apports d'une approche taxonomique en Rhône-Alpes*
Co-auteurs	/	/	/	/	*M. FRÉCHET*	*S. REBOUD, T. SERBOFF, T. MAZZAROL et D. CLARK*
Vision du champ organisationnel	La stratégie des universités abordée par l'analyse du contenu du contrat d'établissement Le contrat d'établissement assimilé à une pratique sociale discursive	La tendance des universités de nombreux pays à devenir davantage entrepreneuriales Des systèmes d'enseignement supérieur en profonde mutation (démocratisation, globalisation, financement)	Les universités comme unités stratégiques actives Des systèmes d'enseignement supérieur en profonde mutation (massification, différentiation, démocratisation)	Les universités publiques comme organisations entrepreneuriales maîtresses de leur développement stratégique en général Une politique contractuelle française qui ne semble pourtant pas avoir favorisé l'affirmation des stratégies universitaires en particulier	Volonté de dépassement de l'indétermination du sens de la relation entre formalisation de la stratégie et innovation Rôle déterminant des stratégies d'innovation ouverte qui s'imposent d'autant plus pour les PME	Les PME comme organisations très diverses, sans cadre conceptuel robuste à même de les caractériser Des politiques publiques mal ciblées, dans un contexte de raréfaction des ressources publiques
Mode d'investigation empirique	Étude de cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne Méthodologie : analyse du contenu de son contrat quadriennal 2007-2010	Article à visée théorique, d'où absence de terrain à proprement parler	Chapitre à visée théorique, d'où absence de terrain à proprement parler	Étude de cas longitudinale d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne Méthodologie : analyse du contenu de 5 de ses contrats entre 1991 et 2010 ; 3 entretiens semi-directifs avec d'anciens Présidents ; analyse du contenu des circulaires et courriers du Ministère	Analyse de 555 questionnaires administrés auprès de PME de la région Rhône-Alpes via l'étude "Plan PME" menée par le laboratoire COACTIS Statistiques descriptives, corrélations bivariées, régressions logistiques, modélisations Tobit	Analyse de 594 questionnaires administrés auprès de PME de la région Rhône-Alpes via l'étude "Plan PME" menée par le laboratoire COACTIS Analyses factorielles, analyses de classification (clusters), sélection et interprétation des classes
Conception de l'objet de recherche	La contribution du courant "strategy-as-practice" à l'étude des outils de gestion	La caractérisation du caractère entrepreneurial des universités envisagée selon trois approches : comme comportement, comme processus ou comme résultat	La nature par définition complexe des organisations universitaires La nature nécessairement composite des processus d'élaboration des stratégies des universités	La qualification du management stratégique universitaire envisagée sous une triple dimension : le contrat d'établissement, la description du contexte de chaque période par les acteurs-clés et les documents de cadrage de la tutelle publique	La formalisation de la stratégie comme technologie (perspective de la socio-matérialité) La formalisation comme variable modératrice de l'influence du degré d'ouverture sur l'innovation	Le recours aux configurations organisationnelles pour dé-complexifier la diversité des PME L'adaptation des entreprises à leurs contextes stratégiques comme fait générateur d'une classification de PME
Synthèse des idées-force	Un contrat d'établissement qui traduit peu les pratiques stratégiques de l'université étudiée Un contrat d'établissement dont l'essentiel de la valeur repose sur sa dimension institutionnaliste (valeur-caution) Une dynamique de valeur fondée sur une logique d'action de nature psychocognitive (reflet des interprétations de ses rédacteurs)	L'intensité entrepreneuriale d'une université caractérisée par ses résultats auxquels elle aboutit 6 variables de référence (nombre et variété d'étudiants, attractivité des étudiants et des enseignants, capacité d'autofinancement et participation au développement économique) associées aux 3 mutations 6 indicateurs pour mesurer chaque variable de référence (croissance des inscriptions, taux de bacheliers généraux à l'entrée, taux de mobilité étudiante entrante, taux de recrutement exogène des enseignants, part des ressources propres et proportion des ressources propres générées par la valorisation de la recherche et la formation continue)	La massification comme principal fait générateur des stratégies universitaires La transformation (renversement) de la relation entre universités et universitaires Les conditions de formation des stratégies universitaires (voir les universités comme des organisations complexes ; appréhender les antagonismes du management stratégique universitaire ; envisager l'élaboration des stratégies universitaires comme un processus polymorphe)	La contractualisation n'a pas réussi à s'imposer comme levier efficace des stratégies universitaires : - parce qu'elle a essentiellement été envisagée comme vecteur pour obtenir des ressources supplémentaires - parce que les choix stratégiques des établissements ne sont pas clairement explicités dans leurs contrats - parce que sa pratique relève d'un processus d'isomorphisme institutionnel qui vise principalement à répondre aux attentes de la tutelle publique	Influence positive de la formalisation (de la stratégie) dans les contextes d'innovation ouverte Importance d'un tel résultat obtenu sur un échantillon de PME Valeur ajoutée d'une mesure non combinée de la formalisation en termes d'artefacts techniques et de pratiques organisationnelles Implication managériale pour les dirigeants de PME : formalisation comme facteur clé de succès de leurs stratégies d'innovation ouverte	Identification de 7 classes de PME illustrées pour chacune par un paragon Importance d'un tel résultat obtenu sur un très large échantillon de PME Aide concrète au ciblage des politiques publiques de soutien en faveur des PME Approche plus riche en matière de recherches à venir sur les PME (spécification des futures questions de recherche selon les caractéristiques des classes d'entreprises concernées)

C'est ainsi que trois éléments-clés caractérisent plus particulièrement notre identité de chercheur : nous avons essentiellement traité des approches conceptuelles des stratégies à l'œuvre au sein de ces deux formes organisationnelles (en termes de processus de décision stratégique fondés sur les approches instrumentales de la stratégie) ; hormis certains travaux réalisés en co-écriture, nous avons mobilisé dans nos recherches postdoctorales des méthodologies à dominante qualitative ; en termes d'épistémologie, nous nous appuyons de manière systématique sur les interprétations données par les acteurs eux-mêmes des situations dans lesquelles ils se trouvent, ce qui caractérise la posture interprétativiste (ou compréhensive) au sens de DUMEZ (2010)[4]. À ce stade de notre trajectoire scientifique, si nous devions être aujourd'hui identifié au sein de notre communauté académique, sans doute cela serait-il en tant que spécialiste du management universitaire et de la stratégie des PME. Cette identité aura nécessairement vocation à évoluer par la suite, en fonction des perspectives que nous dressons en conclusion de ce mémoire. La figure suivante présente notre cheminement, depuis la soutenance de notre thèse de Doctorat en 2000 jusqu'à ce jour.

[4] Hervé DUMEZ précise dans le même temps que *« l'opposition tranchée entre positivisme, constructivisme et interprétativisme, pour séduisante qu'elle soit, ne résiste pas à l'analyse. Ces paradigmes n'en sont pas, et ne sont pas aussi disjoints qu'on le dit »* (op. cit., p.12).

Figure 1 : Le diagramme chronologique de notre cheminement entre 2000 et 2018



Ce cheminement atteste d'un enrichissement progressif de nos objets, champs et méthodes de recherche. Partant d'une revue de littérature sur les courants théoriques en lien avec la stratégie des PME comme des universités, nous avons graduellement approfondi l'approche outils/processus de conception de la stratégie. Nous avons également produit des propositions d'ordre méthodologiques, tant en termes de caractérisation des pratiques de planification que de contribution à l'élaboration d'une taxonomie de PME. Nous avons par ailleurs ouvert notre réflexion à de nouvelles thématiques comme l'entrepreneuriat, l'innovation ainsi que les politiques publiques (nationales ou territoriales).

Au final, notre trajectoire de recherche s'est structurée à ce jour autour d'une quarantaine de textes publiés, dont la distribution est présentée dans le tableau ci-après en fonction des types de support et du champ principal des travaux auquel ils se rattachent. Les numéros renvoient à la liste exhaustive de nos publications figurant en annexe du présent volume.

Tableau 2 : La distribution de notre production scientifique

Type de publication	**Champ 1 : PME**	**Champ 2 : universités**	**Autres : stratégie**
Revues à comité de lecture référencées HCERES, FNEGE et CNRS *Cat. A HCERES / 2 FNEGE / 2 CNRS* *Cat. A HCERES / 2 FNEGE / 3 CNRS* *Cat. B HCERES / 3 FNEGE / 3 CNRS* *Cat. C HCERES / 4 FNEGE / 4 CNRS*	 [2] [7] [1] [5] [6] [8] [9]	 [3] [4]	
Chapitres d'ouvrages collectifs		[10] [11] [12]	[13]
Communication à des colloques	[15] [16] [17] [22] [23] [24] [25] [26] [27] [28] [29] [30] [31]	[18] [19] [20]	[21] [32] [33]
Documents de travail	[35] [36] [37] [38]	[34]	[39]

Les classements HCERES, FNEGE et CNRS retenus sont ceux de la dernière liste en date (soit le classement de janvier 2018 pour le HCERES, de juin 2016 pour la FNEGE et de décembre 2017 pour le CNRS)

Voici donc rapidement posés les éléments à partir desquels nous allons nous efforcer, dans les propos qui vont suivre, de développer le fil conducteur de notre trajectoire scientifique, conduisant à l'énoncé de principes directeurs pour nos travaux de recherche à venir.

Introduction

Comme évoqué en avant-propos, nous nous définissons comme stratégiste. Un stratégiste formé en France à la fin des années 1990, dans le contexte grenoblois de l'époque. Il s'agit là assurément d'un marqueur structurant dans la constitution de notre identité de chercheur. Commençons par envisager l'état passé et actuel des débats concernant notre discipline.

L'actualité et les enjeux de la discipline « stratégie » en 2018

Envisagée comme domaine scientifique, la stratégie des organisations est le plus souvent perçue et/ou décrite comme une discipline jeune au périmètre large, au contenu fragmenté et aux frontières floues. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous citerons à ce propos les travaux de PORTER (1996), NAG, HAMBRICK et CHEN (2007) ou RONDA-PUPO et GUERRAS-MARTIN (2012) en matière de tentative de définition du champ ; de SAÏAS et METAIS (2001), BOISSIN, CASTAGNOS et GUIEU (2005), SIEGEL (2008) ou MARTINET (2008) en termes de mise en perspective historique ; de BOYD, FINKELSTEIN et GOVE (2005) concernant le degré de maturité de la discipline ; de DAY, FARLEY et WIND (1990), DERY (1997) ou URBAN (1998) quant à ses frontières ; de LORINO et TARONDEAU (1998) ou EISENHARDT (2002) au sujet de l'évolution du domaine ; de FARJOUN (2007) ou VAARA et DURAND (2012) à propos de la valeur ajoutée de la stratégie ; de GRANDY et MILLS (2004) sur ses représentations possibles ; de MARTINET (1990) ou DAMERON et TORSET (2014) s'agissant des paradoxes qui caractérisent la stratégie ; de SEIDL (2007) ou DURAND, GRANT et MADSEN (2017) pour ce qui concerne la fragmentation du champ, etc. Il semblerait donc que la recherche en stratégie ait connu plusieurs vies (DAMERON et TORSET, 2012) : *« depuis l'approche programmatique et technocentrée des années 1960 jusqu'au paradigme post-moderne de la fabrique de la stratégie, cet "art des dirigeants" s'est profondément transformé et enrichi »*.

Posons d'emblée une définition de notre discipline, sachant qu'il en existe approximativement autant que de manuels en la matière. Ce constat n'est d'ailleurs pas anodin : pour MARTINET (2006, p.108) en effet, *« le champ du management stratégique n'a pas échappé, a contribué même, à l'explosion lexicale et parallèlement au délitement sémantique de son objet central :*

le concept même de stratégie. Combien de travaux depuis trente ans l'ont obscurci alors qu'il avait été parfaitement défini, en prolongement d'Ansoff (1965), par Tabatoni et Jarniou (1975), qu'il est essentiel de citer une fois encore »[5]. Aussi retiendrons-nous à ce stade l'ensemble de définitions posé par MARTINET (1998, p.17) :

- la stratégie consiste à concevoir, réunir, manœuvrer des forces-énergies de façon intentionnelle pour provoquer des changements que l'on espère avantageux dans la situation disputée que rencontre l'acteur dans la réalisation ou le réaménagement des buts et projets qu'il conçoit pour l'entité dont il a la charge ;
- dans cette acception, le management stratégique se donne pour objet de concevoir, de piloter, d'activer les processus de finalisation, d'organisation et d'animation susceptibles d'assurer, dans la durée, une congruence suffisante entre ces buts et projets, les exigences perçues de l'environnement et les capacités attribuées à l'organisation ;
- dès lors qu'est refusée l'instantanéité, qu'est introduite la durée, le management stratégique ressort comme un agir, comme un flux sans cesse renouvelé de mises en scène, de discours, de décisions, d'actions plus ou moins individualisables émis par le noyau stratégique pour maintenir la viabilité de l'unité dont il a la charge.

Partant de la richesse de ces définitions, à quels enjeux et défis notre discipline doit-elle aujourd'hui faire face ? MARTINET (2016) a récemment interpelé la communauté des stratégistes concernant l'impasse dans laquelle conduit, selon lui, le courant dominant de recherche en stratégie, qui *« préfère continuer à établir des micro-relations de causalité simples – si A alors B –, souvent pointillistes et extraites des contextes »*. La stratégie ne relève-t-elle pourtant pas de *« l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain »* (MORIN, 1990, p.178) ? Pour Alain-Charles MARTINET, nous ne serions plus capables d'appréhender la complexité des situations stratégiques dans leurs contextes, condition nécessaire pour produire des savoirs d'action à même d'aider les décideurs à rendre intelligibles leurs situations stratégiques. Si cette critique peut sembler radicale, elle

[5] TABATONI et JARNIOU (1975) ont défini la stratégie en deux temps : *« les stratégies externes définissent des modes relationnels avec l'environnement : elles identifient des publics ou mieux, des correspondants auxquels s'adresse l'organisation ; le support et le mode relationnel (transaction, informations, liaisons personnelles ou institutionnelles…) ; l'intensité visée de ces relations ; et le degré d'asymétrie acceptable (effet de domination) ; le degré de coopération admissible dans la définition des modalités rationnelles »* (p.66) et *« les stratégies internes s'appliquent aux modes de relations à l'intérieur de l'organisation. Elles déterminent par conséquent les principes qui régiront la pratique administrative (sous-système organisation) et ceux qui régiront les pratiques d'animation (sous-système d'animation ou contrôle social) »* (p.67).

n'est pourtant pas isolée. Ainsi, le dossier paru dans l'un des récents numéros du *Libellio d'Aegis*[6] pose-t-il sans détour la question suivante : la stratégie a-t-elle un avenir ? Pas moins de six contributeurs francophones parmi les plus reconnus du domaine (Philippe BAUMARD, Stéphanie DAMERON, Rodolphe DURAND, Frédéric FRERY, Frédéric LE ROY et Philippe MONIN) ont débattu de cette question pour le moins paradoxale au regard de l'ontologie même de la stratégie. Voici ce que nous retenons de leurs échanges.

En introduction de ce dossier, LE ROY (2017) postule d'emblée le déclin du management stratégique en France, et justifie son propos par les menaces pesant sur l'avenir de la discipline : un contenu peu accessible aux étudiants en formation initiale, la disparition progressive de nombreuses heures de management stratégique dans les programmes, ainsi que la rareté des recrutements d'enseignants-chercheurs sur ce profil. DURAND (2017) évoque pour sa part trois sources de fragmentation affaiblissant le management stratégique : beaucoup de phénomènes nouveaux à étudier, des méthodes empiriques à renouveler et des cadres théoriques partiels. FRERY (2017) dénonce quant à lui la dérive stratégique et la disruption, deux phénomènes pourtant bien décris par la discipline de la stratégie, comme l'origine du constat porté par LE ROY (op. cit.) : un périmètre d'activité qui *« semble tout à la fois se restreindre et se dissoudre »* ; une primauté donnée au contenu (tendance majoritaire de la recherche anglophone) qui aurait renforcé l'avantage concurrentiel de la stratégie, là où une focalisation sur les processus (tendance majoritaire de la recherche francophone) aurait accéléré sa dérive.

La disparition supposée de la stratégie (au sens académique du terme) a conduit BAUMARD (2017) à mener l'enquête. Le déclin théorique de la stratégie est-il si étonnant, s'agissant d'une discipline qui s'est historiquement construite sur un narratif du déclin qui lui sert de moteur créatif, de ligne de mire et de fondation ? Et s'il n'y avait tout simplement pas de théorie de stratégie véritablement fondatrice de la discipline ?[7] En ce sens, toute théorie de la stratégie ne pourrait naître que d'emprunts conceptuels nécessairement à différentes disciplines, eux-mêmes fonction du dialogue avec les transformations à l'œuvre de la société[8]. Le déclin des

[6] Le Libellio d'Aegis, vol.13, n°2 (été 2017).

[7] Pour Philippe BAUMARD, *« la stratégie est par sa nature, par ses fondements, une discipline narrative ; elle est un discours sur la performance dont la téléologie s'inscrit soit dans la production d'une action efficace, soit dans la légitimation ex post de changements dans l'ordre de l'action ou l'ordre du discours »* (op. cité, p.36).

[8] *« La force des emprunts théoriques dans la seconde moitié du XX*ème *siècle crée les fondations de la conceptualisation de la stratégie que nous connaissons aujourd'hui »* (Op. cité, p.45).

emprunts théoriques, couplé à la disparition du dialogue sociétal qui rend une recherche digne d'intérêt, mèneraient au déclin perçu de la théorisation de la stratégie[9].

Porteur d'une vision résolument ouverte et optimiste sur l'avenir de la stratégie, MONIN (2017) propose à son tour de rompre avec une conception du management stratégique datée du milieu des années 1960 : une ère technologique dépassée fondant la stratégie sur un modèle dominant de management – *le paradigme SCP pour Structure-Comportement-Performance*[10] – et la renvoyant à une forme organisationnelle paradigmatique – *la structure multi-divisionnelle de production de masse*. La volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté qui caractérisent notre ère nous inviteraient, au contraire, à refonder un management stratégique ouvert aux transformations technologiques et scientifiques, aux nouveaux pays et aux autres disciplines, en phase avec l'émergence de relations et de structures plus complexes, véritablement distribuées, attribuant au réseau le statut de nouvelle forme organisationnelle paradigmatique.

En contrepoint à ces regards portés sur notre discipline, nous pouvons mentionner les travaux de l'Observatoire des thèses en Sciences de Gestion publiés depuis 2010 par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE). Dans l'édition 2018 du document rédigé par Christophe BARET, on note en effet que la stratégie reste le champ des Sciences de Gestion qui compte le plus grand nombre de soutenances de thèse en France (à raison du tiers des 298 soutenances recensées en 2017). Il semblerait néanmoins que la communauté académique du management stratégique soit en ébullition. Refondation, renouveau, restauration… sont les maîtres-mots avancés pour asseoir l'avenir de la discipline. DAMERON (2017) en appelle même résolument à définir collectivement *« une stratégie de la Stratégie »*. S'il ne nous appartient naturellement pas, *a fortiori* seuls, de répondre à ce défi, la compréhension de l'état du champ central de nos recherches demeure essentielle à la poursuite de nos travaux, et davantage encore à l'encadrement de travaux doctoraux dans le domaine. Essentielle, mais non suffisante, car se définir comme stratégiste n'augure en rien de notre capacité à concevoir et déployer une stratégie de recherche structurée. Nous en venons donc sans plus attendre à la présentation du fil rouge de notre trajectoire scientifique.

---

[9] Étant entendu que pour BAUMARD, *« il n'y a pas à proprement parler d'effondrement de la théorisation de la stratégie, mais un effondrement général de la conceptualisation théorique en sciences sociales »* (Op. cité, p.47).

[10] Le paradigme SCP repose sur une vision très mécanique du fonctionnement organisationnel, laissant peu de place au développement de compétences idiosyncratiques, contrairement au courant de la *Resource-Based View* (RBV) développé dans les années 1980 et suivantes.

Le rapport à l'avenir des acteurs stratégiques, fil conducteur de nos travaux

L'Habilitation à Diriger des Recherches sanctionne, entre autres compétences, l'aptitude du candidat à *« maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique suffisamment large »*[11]. Nous avons été jusqu'à présent conduit à nous intéresser successivement aux stratégies des petites et moyennes entreprises industrielles, puis aux stratégies des universités. Si la stratégie reste l'objet central de nos réflexions, ces deux champs de recherche semblent pour le moins disjoints. Au demeurant, nous avons dans les deux cas retenu une approche instrumentale des processus stratégiques étudiés. Cela ne suffit pourtant toujours pas à justifier, selon nous, de la cohérence de notre trajectoire de recherche. Aussi, qu'il s'agisse de l'étude des processus de planification (dans les PME) ou de contractualisation (dans les universités), ces dispositifs de gestion partagent le même objectif : permettre la projection et la mobilisation des membres de l'organisation dans un temps (au sens d'horizon) qui n'est pas encore advenu. Planifier pour ACKOFF (1970), c'est en effet *« concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de le réaliser »*. De même, la contractualisation consiste pour MUSSELIN (1997) à *« demander à chaque université de dégager des priorités d'action et évaluer ses besoins pour atteindre ses objectifs »* : il est donc attendu des universités qu'elles se montrent capables de développer des projets stratégiques (MUSSELIN, 2017, p.39) sur l'horizon du contrat.

C'est ainsi que la question du rapport à l'avenir des acteurs stratégiques constitue à la fois le point de convergence de l'ensemble de nos travaux passés, et le questionnement central de nos recherches à venir. Par avenir au sens de la définition du Larousse, nous faisons référence à toute *« situation, sort de quelqu'un dans le temps à venir, évolution, destinée de quelque chose »*. Ainsi définie, l'idée d'avenir s'applique tout autant à l'individu qu'au collectif, au seul dirigeant qu'à l'organisation dans son ensemble. Par acteurs stratégiques, nous entendons les membres du noyau stratégique tel que défini par MARTINET (1984) comme *« le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution […]. Il peut s'enrichir en s'agrégeant des individus puisés dans l'organisation (cadres…) ou à l'extérieur (experts, conseils, « alliés ») »*. Dans l'ensemble de nos travaux, ce sont en effet moins les organisations que des individus qui ont fait l'objet d'investigations selon des méthodologies variées. Ces individus partageaient cependant tous un point commun : le fait d'être partie prenante du noyau stratégique de

[11] Extrait de l'article 1er de l'arrêté du 23 novembre 1998 relatif à l'Habilitation à Diriger des Recherches.

l'organisation au titre de laquelle ils étaient interrogés, autrement dit d'être les stratèges (dirigeants, managers ou experts au sens de DAMERON et TORSET, 2012), les "faiseurs de stratégie" des différents champs organisationnels de nos travaux. C'est ainsi que l'on peut considérer que l'individu-stratège, envisagé comme partie prenante du noyau stratégique de l'organisation auquel il se rattache, constitue *de facto* l'unité d'analyse principale de nos recherches. Sans rentrer plus avant dans les débats individu-collectif, nous rejoignons en cela la position de BRIERE (2018, p.92), pour qui *« aucun artifice, aucun dispositif collectif de créativité ou d'intelligence collective, aussi sophistiqué soit-il, ne saurait faire produire à un collectif ce qui fait défaut à ses membres »*. Dans le même temps comme le soulignent CADIOU et CADIOU (2011), *« encore faut-il que l'intention individuelle soit légitimée et s'inscrive dans une logique d'affirmation d'une confiance collective sur le devenir du projet ! »*. Ce faisant, nous ne sous-estimons pas *« la difficulté du passage de l'individu au collectif du groupe d'individus et, de là, à l'organisation »* soulignée par DURAND (2018, p.13-14). Il s'agit là même, pour DAMERON et TORSET (2014), de l'une des quatre tensions à l'œuvre dans le « faire stratégique » (ou *strategizing*)[12].

Avec BOYER (2004), nous pensons aujourd'hui encore que *« la seule politique féconde est de tenter, malgré des changements peu ou pas prévisibles, de construire l'avenir »*[13]. Et l'idée d'avenir est invariablement liée à celle de temps : l'avenir est ce qui peut advenir dans le futur, et le futur est l'une des trois modalités, avec le passé et le présent, de notre représentation de l'axe du temps. Le fil conducteur de nos travaux renvoie par conséquent à la question centrale de la relation de l'Homme au temps, et de notre capacité, en tant que chercheur, à l'intégrer dans un agenda de recherche en management stratégique. C'est pourquoi, nous proposons d'approfondir la question du temps dès à présent, bien au-delà des frontières de notre discipline.

Le temps : une idée à la fois omniprésente et insaisissable

Le concept de temps a été largement abordé durant toute la période de l'Antiquité : 400 ans avant le début de notre ère, la question de l'avenir et de son indétermination était déjà au cœur

[12] *« The tension between 'action' and 'thinking' (time tension); the tension between 'endogenous-focus' and 'exogenous-focus' (focus tension); the tension between 'intuition' and 'analysis' (cognitive tension); and the tension between 'solitude' and 'sharing' (social tension) ».*
[13] En référence à l'ouvrage *« L'avenir du Management »* de Peter DRUCKER, paru en 1999.

des réflexions philosophiques. LAJOUS (2015, p.88) résume ces débats autour de quatre principales visions du temps : *kairos* (le temps de l'opportunité, du moment à saisir pour agir juste à temps) ; *skolé* (le temps libre, celui de la réflexion, de l'apprentissage) ; *diatribé* (le temps du débat, de l'échange et du partage d'idées) ; *chronos* (le temps linéaire, répétitif, chronométrique qui détermine les saisons, les heures, les minutes et les secondes, les nuits et les jours). En Grèce ancienne, on trouve dans le *Timée* de PLATON une première analyse (de nature cosmologique) des divisions temporelles : l'avenir y apparaît lié à la physique du temps, ce dernier intervenant comme ce qui vient nombrer le mouvement du ciel. En distinguant le temps du développement physique du temps des événements contingents, ARISTOTE postule que l'avenir se trouve alors lié tant à la question de l'action et de sa liberté qu'à la question de la contingence. Cette distinction nous paraît fondatrice de la dualité entre déterminisme et volontarisme, très largement reprise depuis dans les recherches en sciences de gestion en général, et en stratégie en particulier.

Plus près de nous, il y a près de seize siècles, la perception de l'avenir dans la philosophie augustinienne nous invitait à appréhender le concept de temps avec la plus grande humilité : *« Qu'est-ce donc que le temps ? Si personne ne me le demande, je le sais ; mais si on me le demande et que je veuille l'expliquer, je ne le sais plus »*[14]. Au demeurant, le rapport au temps passé, présent et futur chez SAINT AUGUSTIN (penser le présent entre un passé et un futur) nous semble être à la base de ce qui a fondé la démarche prospective. Ainsi pour faire face au futur, BERGER (1964) proposait-il de distinguer parmi *« ce qui est déterminé, ce qui est aléatoire et ce qu'on peut construire »*[15]. La profondeur de la réflexion de SAINT AUGUSTIN reste donc, pour nous, très stimulante : *« C'est donc une impropriété que de dire : il y a trois temps, le passé, le présent et le futur. Il serait sans doute plus juste de dire : il y a trois temps, le présent du passé (la mémoire), le présent du présent (l'intuition), le présent du futur (l'attente) »*[16]. Nous reviendrons sur ce point dans la dernière partie de cette notice, non sans lien avec le principe de causalité.

Les philosophes ne sont cependant pas les seuls à s'être emparés de la question du temps et de notre rapport à l'avenir. En physique d'après KLEIN, deux séries de thèses s'opposent : celles pour laquelle l'avenir est déjà là en référence à la notion « d'univers-bloc », et on serait en

[14] SAINT AUGUSTIN, *Confessions*, XI, 14.
[15] Cité par LOUART (1999), p.1215.
[16] SAINT AUGUSTIN, *Confessions*, XI, xx, 26.

quelque sorte conduit à le rejoindre ; celles nommées thèses présentistes, qui postulent que le futur n'existe pas tant qu'on ne l'a pas atteint, et l'avenir serait donc quelque chose à construire[17]. La première vision, issue des travaux de NEWTON, renvoie à une conception universaliste du temps, alors que la seconde, introduite par EINSTEIN, renvoie à une approche davantage relativiste du temps. Au sens d'Isaac NEWTON, il existe un temps qui s'écoule de la même manière dans tout l'univers. Introduite à la fin du XVII[ème] siècle dans son œuvre maîtresse[18], cette conception d'un temps universel présuppose deux postulats très importants du point de vue de notre rapport à l'avenir : d'une part, chronologie et causalité se confondent (la cause d'un événement présent précède toujours l'effet, et s'inscrit donc systématiquement dans le passé), et d'autre part, les temps propres ressentis au niveau de chaque individu s'inscrivent dans un seul et même temps déjà là (notre avenir serait déjà déterminé dans le futur, et il s'agirait pour chacun de nous de le rejoindre). Cette vision newtonienne du temps a structuré pendant plus de deux siècles les développements de la physique, et correspond pour l'essentiel, aujourd'hui encore, à la façon dont l'Homme occidental pense le temps.

Par l'énoncé de sa théorie relativiste de la gravitation au début du XX[ème] siècle, Albert EINSTEIN a profondément bouleversé notre conception du temps, de l'espace et de l'univers, modifiant aussi bien les cadres de la pensée scientifique que philosophique. Pour ce qui nous concerne, nous retiendrons l'idée qu'il n'y a pas de Temps en relativité générale. Tout au plus peut-on considérer l'existence de temps propres au niveau de chaque individu, étant entendu que ces temps propres ne sont en aucun cas synchronisés, et qu'ils peuvent s'appréhender comme autant de lignes d'univers qui se construisent point à point par la succession des instants présents. Cette vision relativiste du temps ne présuppose donc pas que notre futur soit déjà inscrit dans l'avenir, ce qui nous laisse *a priori* la possibilité de jouer un rôle non nul dans la construction de ce dernier.

Notre conception du temps, *« ce présent duquel nous nous rappelons le passé et anticipons l'avenir »*[19], n'est donc pas une donnée clairement mesurée par la physique. Tout se passe comme si *« le temps nous est très familier, et cependant mal connu »* (BARREAU, 2009, p.3). Plus encore pour HARTOG (2015, p.27), le temps reste un impensé, *« non pas parce qu'il serait*

[17] Résumé de l'intervention d'Étienne KLEIN donnée en 2013 dans le cadre d'une conférence sous l'égide de « l'association des centraliens » (https://www.youtube.com/watch?v=adwOq5-8GeA)
[18] *Philosophiae naturalis principia mathematica,* publié en latin à Londres le 5 juillet 1687.
[19] Présentation d'une table ronde entre Marc LACHEZE-REY et Etienne KLEIN aux « Utopiales 2017 » (https://www.youtube.com/watch?v=yIzThO7QfvM&feature=youtu.be)

impensable, mais parce qu'on ne le pense pas ou, plus simplement, qu'on n'y pense pas ». Quel que soit l'angle de réflexion envisagé, la question du temps présente invariablement pour KLEIN deux pièges : le piège du philosophe (la question aurait été définitivement réglée par KANT ou HEIDEGGER ou ARISTOTE) et le piège du physicien (la question du temps aurait été épuisée par la mathématisation, c'est la variable *t*). KLEIN ajoute à cela le fait qu'il n'existe pas de véritable définition du temps car il s'agirait d'un concept primitif[20], que la façon de dire le temps aboutit invariablement à des problèmes, que l'on confond aisément l'axe du temps avec la flèche du temps[21], voire que l'on amalgame le plus souvent le temps avec les phénomènes temporels.

Dont acte. Nous avons pourtant tous une représentation commune du temps dans la vie quotidienne, du temps vécu, qui tient au fait que prosaïquement *« l'être humain est un être vivant qui agit pour survivre, qui parle pour communiquer et qui compte les jours pour prévoir les fêtes, les travaux, les loisirs »* (BARREAU, 2009, p.22). Nous avons donc tous un rapport au temps à la fois singulier, et que nous pensons universel en référence au temps newtonien. On a souvent l'impression de ne pas "avoir" le temps, que le temps "passe" toujours trop ou pas assez vite, selon les circonstances… Tous ces aspects sont caractéristiques du temps de la vie quotidienne (ou temps subjectif) tel que l'appréhendent couramment les philosophes, les biologistes ou bien encore les psychiatres. À ce temps vécu s'oppose traditionnellement un temps plus quantitatif, hérité de NEWTON, postulant que le temps existe par lui-même, qu'il est réel et qu'il est le fait de la nature. Le temps est alors conçu comme une quantité permettant de mesurer le mouvement ou la durée entre deux événements, et peut être représenté sous forme de ligne ou de courbe (peu importe sa forme pourvu qu'elle ne repasse pas deux fois par le même point), d'où l'idée de "flèche du temps" (en référence au fameux *chronos* de la mythologie grecque déjà évoqué).

Classiquement, deux approches du temps semblent donc *a priori* s'opposer : celle d'un temps dit quantitatif (ou objectif) indépendant des événements, et celle d'un temps dit qualitatif (ou subjectif ou encore socialement construit) constitué par les événements de la vie quotidienne. De fait pour KLEIN (2004, p.26-27), *« le même mot englobe confusément trois concepts distincts, la simultanéité, la succession et la durée, et permet ainsi de dire tout à la fois le*

[20] Au sens de Blaise PASCAL, un concept primitif est un concept que l'on comprend, mais que l'on n'est pas capable de dériver d'une notion plus fondamentale que lui.
[21] Le cours du temps traduit l'irréversibilité du monde, tandis que la flèche du temps renvoie à la potentialité de changements ou de transformations.

changement, l'évolution, la répétition, le devenir, l'usure, le vieillissement, peut-être même la mort ». Voyons sans plus attendre comment les travaux de recherche en Sciences de Gestion se sont jusque-là emparés de la question du temps.

L'appréhension du temps dans les recherches en gestion

Avec MENDEZ (2010, p.5), rappelons tout d'abord que *« bien des faits sociaux qui nous entourent se caractérisent par leur inscription dans le temps et par la dynamique dont ils sont porteurs. Ils sont pris dans le mouvement de l'histoire, évoluent, produisent eux-mêmes des changements. Pourtant, ces dimensions ne sont pas toujours prises au sérieux dans les sciences sociales. Le temps y est souvent vu comme une simple variable que l'on ajoute aux autres sans intégrer tout ce qu'il modifie dans ce qui est observé »*. Concernant plus particulièrement les Sciences de Gestion, *« le temps peut être traité comme une dimension transversale de toutes les pratiques et disciplines de gestion »* (BATSCH, 1997, p.3303) : il est une dimension constitutive de l'organisation (en termes de coûts de transaction), il fixe l'horizon de la décision (l'urgence), il est aussi le poids de l'expérience (la durée), le futur prévisible (l'horizon), la trajectoire singulière de l'entreprise (l'histoire), un flux d'intensité changeante (le rythme) et un ensemble de conditions environnantes (la période). Au demeurant, chacun des sous-domaines de notre discipline (comptabilité, ressources humaines, stratégie, marketing, logistique…) ferait un usage spécifique du temps : *« il est l'exercice en comptabilité, le cycle de rotation pour l'analyse financière, le futur quantifiable pour le choix d'investissement, l'espace d'évaluation des performances pour le contrôle de gestion, l'objet privilégié de la gestion de production, l'âge du produit en marketing, un terrain d'aménagement pour la gestion des ressources humaines, une contrainte d'allocation des ressources pour la stratégie de portefeuille et un avantage compétitif en stratégie concurrentielle »* BATSCH (1997, p.3305). L'idée même de temps serait par conséquent intrinsèquement liée aux disciplines de gestion, dont la vocation consiste tantôt à garder la trace des flux passés, tantôt à mesurer périodiquement les performances, tantôt à se projeter dans l'avenir[22].

[22] Ce à quoi BATSCH ajoute que *« les objectifs sont datés ; les "échéances" font le quotidien de la direction d'entreprise. Les techniques de gestion développent des outils prévisionnels ; elles travaillent en dynamique. Le temps ne leur est pas seulement un horizon, propre à toute activité humaine. Il est aussi une unité de mesure, un paramètre de décision, un terrain d'intervention. La gestion "travaille" le temps comme un matériau »* (op. cit., p.3309).

Dans la même veine pour DE LA BRUSLERIE (2009), *« le temps est à la fois une ressource économique et une dimension du choix »*. Le temps aurait ainsi, au sein des Sciences de Gestion, une dimension avant tout praxéologique : l'espace d'action du gestionnaire inscrirait ses choix et son intervention dans une temporalité ; l'action/réaction des autres (compétiteurs, partenaires…) fixerait le rythme de la vie des affaires[23]. LOUART (1999, p.1214) a également repris l'idée selon laquelle *« en gestion, les contraintes de temps guident la plupart des pratiques organisationnelles »*. Par conséquent, toutes les disciplines et outils de gestion impliqueraient nécessairement une vision du temps, caractérisée tantôt par la spéculation, la prudence ou l'anticipation.

La relation entre le temps et la gestion serait donc à la fois naturelle et évidente, considérant à tout le moins le temps comme une variable de l'action managériale. En introduction d'un dossier spécial consacré au sujet, TARONDEAU et NACCACHE (2001) ont pourtant soulevé un paradoxe : le temps, en tant que dimension fondamentale de l'expérience humaine, mais également de l'organisation, semble jusque-là avoir été passablement négligé par les recherches en gestion. Ils soulignent, de surcroît, qu' *« à de rares exceptions près, le temps étudié ou mobilisé en gestion est un temps quantitatif »*[24], alors même qu' *« en théorie des organisations, la majeure partie des contributions s'appuient sur l'idée d'un temps socialement construit »*. Ils concluent cependant qu'au regard des travaux du début des années 2000, le temps des gestionnaires semble s'être diversifié *« du linéaire au circulaire et à l'événementiel, du quantitatif, où le temps est représenté par la variable t dans nos modèles comme dans ceux des économistes ou des physiciens, au qualitatif, où le temps est l'objet de représentations individuelles ou collectives qui peuvent être source de dysfonctionnements et de conflits dans les organisations, facteurs de stress ou d'harmonie dans les groupes de travail, et moyens de coordination formels ou informels entre acteurs économiques »* (TARONDEAU et NACCACHE, 2001).

Temps et Sciences de Gestion semblent au final étroitement liés. Voyons dès lors plus précisément ce qu'il est de la relation au temps dans les travaux de recherche en stratégie.

---

[23] Dans un commentaire porté sur son propre article (*The Conversation* du 4 décembre 2017), Hubert de la BRUSLERIE actualise son propos : *« les acteurs sont plus réactifs plus rapidement et les partenaires aussi. C'est l'époque du management agile. S'y ajoute un contexte général où le prix du temps devient – chose inouïe – nul »*.

[24] Au sens d'un temps newtonien.

La prise en compte du temps dans les travaux en stratégie

Il semble communément admis que *« la problématisation du temps constitue une question majeure de toute pensée et action stratégique »* (BONNEAU, 2014, p.1093). Classiquement dans les recherches en stratégie, le temps est tantôt envisagé pour synchroniser des domaines d'activités en fonction de leur étape de croissance, tantôt afin de constituer un avantage concurrentiel pouvant être lié à la rapidité d'innovation ou à l'ancienneté sur le marché (BATSCH, 1997). Dans ces travaux, l'accent est le plus souvent mis sur le temps des dirigeants. À titre d'illustration, c'est ainsi que BERGADAA (2001) a analysé les styles temporels de dirigeants de PME-PMI, distinguant deux types de catégories : les dirigeants soumis à la pression du temps présent (celui-ci n'ayant pas la même signification selon le niveau de perception, dans le futur, de risques de ruptures) d'une part ; les dirigeants pour lesquels le temps n'est pas donné mais choisi (qu'ils soient peu soumis à la pression du temps ou qu'ils aient une perception aigüe de la flèche du temps) d'autre part. Dans un registre proche, PLUCHART (2001) a mis en évidence trois catégories de temps (qu'il qualifie de « polymorphes ») intervenant à divers niveaux chez le dirigeant dans le processus de création d'entreprise : le temps monochronique linéaire associé à la flèche du temps, le temps polychronique subjectif et symbolique des rites, ainsi que le temps psychique des émotions.

Il n'en reste pas moins que pour BONNEAU (2014), la pensée stratégique demeure, le plus souvent, limitée par une approche étroite du temps (plutôt objective et unique), et orientée autour d'un nombre restreint de dimensions (en particulier, la vitesse et la cadence des décisions). L'étude du temps en management stratégique se limiterait ainsi à deux approches prépondérantes : la chrono-concurrence (à travers la compression de la durée dans les processus et la vitesse de mise sur le marché) et la gestion de la synchronisation (en référence à un temps mesuré au calendrier et à l'horloge plutôt que par l'occurrence d'événements). Nous pouvons illustrer ce dernier point par l'opposition *« event-based » – « time-based »* suggérée par GERSICK (1994) : dans le cas d'une gestion stratégique basée sur le temps, ce sont les échéances qui guident l'action managériale, alors que dans celui d'une gestion stratégique basée sur les événements, les réorientations sont davantage amenées et légitimées par les divers événements qui ponctuent la vie de l'organisation et le déploiement de ses projets. Cette opposition avait notamment fondé la dichotomie entre management stratégique endogène et exogène,

proposition à laquelle nous avions contribué (DECHAMP et al., 2006) au terme d'un projet éditorial conduit par DE VAUJANY (2005).

Certains travaux en stratégie vont encore plus loin dans le statut qu'ils confèrent au temps. Citons par exemple l'article de DEMIL, LECA et NACCACHE (2001) dans lequel le temps est envisagé sous l'angle d'une *« "institution temporelle" offrant des modes de coordination tacites stables et des contraintes pour l'action »*. Mentionnons également les travaux doctoraux de BONNEAU (2009) qui invitent, plutôt que de considérer simplement le temps comme une ressource à optimiser, à l'envisager sous l'angle d'une construction sociale des temporalités et de leur institutionnalisation, gage selon elle de l'identification d'une plus grande marge de manœuvre (d'une plus grande liberté) pour les praticiens.

Cela étant, il semble communément (et *a minima*) admis par les chercheurs en stratégie qu'au sein des organisations, les stratèges n'auraient d'autre choix que d'intégrer le temps pour orienter leur action : *« soumis à une succession de séquences temporelles, ils choisissent à partir des éléments dont ils ont connaissance, en infléchissant leurs décisions selon l'évolution de leurs contextes d'action »* (LOUART, 1999, p.1214). C'est ainsi que le terme « stratégie » peut désigner tout autant l'activité présente de l'organisation (sa stratégie actuelle), l'un de ses états futurs possibles (sa stratégie délibérée), une partie de son état présent ou futur (ses stratégies d'activités), la direction générale dans laquelle l'organisation s'engage (sa perspective stratégique) ou l'ensemble cohérent des actions qui sont entreprises à partir de l'état présent (ROMELAER, 1998, p.115). En management stratégique, l'idée d'avenir correspondrait donc bien à l'orientation temporelle dominante (BONNEAU, 2014). Mais plus encore pour CHARNAY (1990, p.255), *« la stratégie pour tout acteur stratégique, être humain ou groupe social, est surtout une mise en ordre de son propre devenir »*. Et pour ce faire, le rapport présent/futur peut faire écho à de multiples grilles de lecture de la stratégie des organisations (CHARNAY, 1990, p.118-120) :

- la stratégie comme programmation sous contrainte et planification ouverte des séries de décisions ;
- la stratégie comme anticipation qui prend en compte les variations de vitesses d'évolution de chaque facteur ;
- la stratégie comme prévision en tant qu'extension chronologique locale de l'histoire dans le futur ;

- la stratégie comme prédiction qui ramène le futur au présent par description antérieure de ce qu'il sera ;
- la stratégie comme prophétie qui décrit l'histoire avant que les événements ne soient survenus ou qui donne un sens à l'histoire ;
- la stratégie comme prédestination qui pose que le futur est déterminé par une décision antérieure inéluctable ;
- la stratégie comme pronostic qui évalue les chances des divers possibles.

Qu'elle se réfère à la gestion, à la physique ou à la philosophie, la question du temps semble donc loin d'être épuisée. Nous reviendrons naturellement, à l'occasion de la troisième partie, sur les orientations sous-jacentes à de futures recherches, qui restent selon nous encore largement à écrire en termes de rapports entre temps et stratégie. Mais avant cela, nous envisageons dans une première partie le thème du rapport à l'avenir dans les PME, tel que nous l'avons appréhendé dans le cadre de nos recherches jusqu'à ce jour. Nous abordons ensuite dans une deuxième partie la problématisation du rapport à l'avenir au sein des universités, eu égard à nos travaux en la matière.

Première partie :

La question du rapport à l'avenir pour les acteurs stratégiques des petites et moyennes entreprises

Certaines croyances ont la vie dure. Les PME n'auraient ni les ressources, ni la taille nécessaires pour s'organiser avec efficience et se développer de manière autonome. Les dirigeants de PME auraient en permanence « la tête dans le guidon », accaparés par le court terme et le fonctionnement courant de leur activité. L'épaisseur du carnet de commandes serait le seul indicateur de pilotage à même de caractériser le rapport au temps d'entreprises le plus souvent condamnées à réagir au bon vouloir de donneurs d'ordres. Cette vision[25] laisse assurément peu de place pour l'idée même d'élaboration d'une stratégie en général, et pour la question de la projection dans l'avenir du développement de ce type d'organisation en particulier. Il ne s'agit pas, pour nous, de réfuter en bloc ces constats largement répandus dans la littérature. A tout le moins, nous entendons les relativiser, comme en atteste notre récente contribution à l'élaboration d'une taxonomie de PME publiée dans la *Revue Internationale PME* (REBOUD et al., 2018)[26].

En synthèse, face au constat de l'insuffisante efficacité des politiques publiques en faveur des PME, nous avons construit une taxonomie de 7 classes de PME au regard de leurs situations stratégiques [1] à partir de l'analyse quantitative de 594 questionnaires : les PME façonnières, orientées métier, agitées, installées, participatives, entrepreneuriales et dénaturées. Ces deux dernières classes regroupent les PME les plus à même de planifier leurs stratégies sur le long terme. Nous avons pu montrer que chaque classe correspond à un ensemble suffisamment homogène pouvant faire l'objet d'un ciblage spécifique par les pouvoirs publics. Sur le plan théorique, notre approche invite à dépasser les approches typologiques classiques. Notre contribution a essentiellement porté sur le cadre conceptuel et la discussion.

[25] Une vision nécessairement caricaturale si on voulait la généraliser à l'ensemble des PME, mais encore assez répandue selon nous, dans le grand public comme au sein de la communauté des chercheurs.
[26] Cet article, réalisé en co-écriture, nous a une nouvelle fois donné l'occasion de valoriser la base de données qualifiées sur les PME de la région Rhône-Alpes développée au sein du Laboratoire COACTIS.

Le terme de PME recouvre par conséquent pour nous une réalité nécessairement diverse, composée d'organisations potentiellement très hétérogènes, et qui gagnent à être considérées en tant que telles dans les recherches qui les concernent. Nous nous inscrivons de ce fait dans la lignée de MARCHESNAY (1997), qui avait alors clairement décrit l'extrême diversité dans les configurations de PME. C'est donc à partir de cette vision que nous avons appréhendée, dès l'origine de notre travail doctoral, la question du rapport à l'avenir des décideurs de PME, partant de l'étude de leurs pratiques de planification.

1-1/ Un plaidoyer pour poursuivre les recherches sur la planification en PME

Au tournant du XXI^{ème} siècle, nous appelions à poursuivre la recherche sur la planification des PME au terme d'un article publié dans la *Revue Internationale PME* (GOY, 2001). Plusieurs constats nous amenèrent alors à formuler cet appel : des résultats pour le moins contradictoires dans les conclusions des études sur le lien entre planification et performance en PME ; une grande diversité des pratiques de planification en PME peu propice à la synthèse ; l'hétérogénéité des résultats des travaux préconisant un modèle de planification plutôt qu'un autre. Il nous semblait par conséquent difficile, dans ces conditions, et ce malgré plus de deux décennies de recherches sur le sujet, de tendre vers une conceptualisation à la fois théorique et actionnable de la problématique de la planification dans les PME. D'où notre plaidoyer pour la poursuite des recherches en la matière, quand bien même la pertinence du thème était remise en cause depuis la publication de l'ouvrage *« Grandeur et décadence de la planification stratégique »* de MINTZBERG, en 1994. Le temps de la réflexion stratégique (HERACLEOUS, 1998) semblait venu, ouvrant en particulier la voie au développement de nouveaux courants de recherches, semblait venu. Nous pensons en particulier à l'essor des travaux qui ont depuis donné naissance à la communauté *« strategy-as-practice »*[27], ainsi qu'au développement des recherches en matière d'orientation/de management entrepreneurial-e.

[27] « *Strategy as practice* » est un réseau international de plus de 3000 chercheurs et praticiens, répartis dans plus de 150 pays à travers le monde. Coordonné par huit membres institutionnels, SAP vise à mettre l'accent sur les processus, les pratiques et les activités de tous les jours impliqués dans la fabrique de la stratégie (http://www.s-as-p.org)

En résumé, malgré plus de deux décennies de recherches, les travaux traitant du lien entre planification et PME aboutissent à une impasse. Le plus souvent, une définition inappropriée de la planification, couplée à des méthodologies quantitatives trop réductrices, limitent la portée des conclusions de ces études. Notre contribution [9] est double : produire un état de l'art des travaux sur la planification des PME, et proposer d'autres voies de recherche à la fois plus qualitatives et inductives, partant des pratiques effectives de planification observables au sein des PME. C'est ainsi qu'une approche fondée sur l'appréhension empirique des démarches de planification pourrait contribuer à la formulation d'une théorisation résolument ancrée, potentiellement fondatrice d'une théorie plus générale de la planification en PME.

À travers son ouvrage, la charge de MINTZBERG (1994) contre la planification stratégique ne suffit pourtant pas complètement, selon nous, à la disqualifier. Pour citer MARTINET (1997), *« la principale vertu de la planification stratégique, curieusement gommée par H. Mintzberg, réside précisément dans la structuration (parfois certes rigide et inhibitrice) de la rationalité procédurale organisationnelle »*. Comment, dès lors, expliquer le désaveu des chercheurs pour les travaux sur la planification à partir du milieu des années 1990 ? Par le constat déjà évoqué d'une impasse aussi bien conceptuelle qu'opératoire au regard de l'impossible synthèse de la masse des recherches réalisées ? Par la fin de la croyance en la capacité d'une poignée d'acteurs (ceux qui constituent le noyau stratégique au sens de MARTINET, 1984) à projeter l'avenir de l'organisation à défaut de le prévoir ? Par la disparition progressive du « stratégique » au profit du « tactique », qui empêche de penser le futur pour se limiter au seul contrôle du présent (BAUMARD, 2012) ?

Attardons-nous sur cette dernière interrogation. Très tôt, le lien entre planification et avenir a été mis en évidence dans les recherches. À titre d'exemple pour GOLDE (1964), la planification s'apparente à *« un processus qui s'interroge de manière systématique et globale sur le futur de l'entreprise »*. Plus de 30 ans après, CALORI, VERY et ARREGLE (1997) montraient que le degré d'anticipation de l'avenir est l'une des deux variables-clé dans les pratiques de planification des entreprises. Le propre de la stratégie étant de s'intéresser aux modalités de conception et d'accès à un état futur de l'organisation, que se passe-t-il lorsque les stratèges ne sont plus en mesure de produire cette projection ? A-t-on encore besoin de porter de lourds processus de planification dans un horizon réduit au court terme ? Nous laissons volontairement ouvertes ces interrogations à ce stade de notre propos, pour nous intéresser à la façon dont nous avons approché la question de la caractérisation de la planification dans nos travaux.

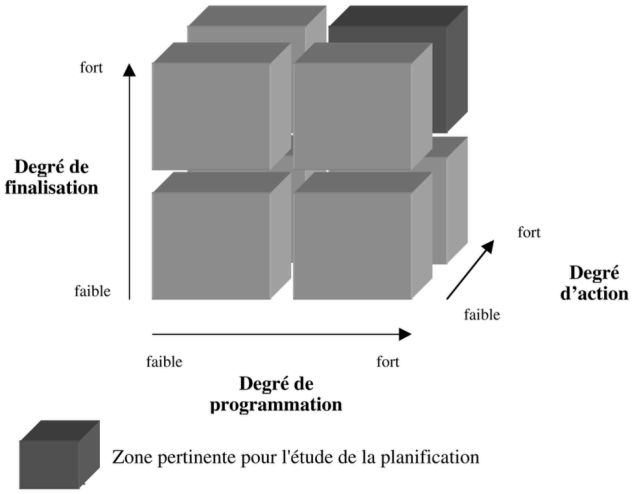
1-2/ La planification comme processus qui agit sur un objet

De nombreux travaux ont cherché à montrer le caractère plus ou moins répandu des pratiques de planification en PME (GOY et PATUREL, 2004)[28]. Le problème, c'est que chaque recherche a retenu une définition singulière de « la » planification, donnant nécessairement lieu à des mesures très hétérogènes des phénomènes observés. Le constat n'est pas nouveau : il y a plus d'un demi-siècle, LOASBY (1967) notait déjà que *« le terme planification est actuellement utilisé dans tellement de sens différents qu'il y a quelque danger de confusion »*. Selon nous, ce manque de cohésion s'explique notamment par le fait que les différents auteurs ont assimilé la planification à un objet de gestion, alors qu'elle devrait être envisagée comme un outil de gestion. Un objet de gestion correspond à *« tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale »*, alors qu'un outil de gestion se définit comme *« un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique dans une logique fonctionnelle ou tout autre logique d'acteur, et respectant un certain nombre de règles de gestion »* (DE VAUJANY, 2005, p.23-24). En d'autres termes, la planification devrait s'appréhender à notre sens comme un processus qui agit sur un objet (la stratégie de l'entreprise, le développement d'un projet, la création d'une activité, la définition d'un plan de charge, etc.), et non comme un objet en tant que tel (le plus souvent identifié par l'existence d'un document formalisé par exemple).

L'un des apports les plus saillants de notre travail doctoral renvoie à la façon dont nous avons conceptuellement défini et empiriquement mesuré les pratiques de planification dans les PME. Partant d'une large revue de la littérature sur le sujet, nous avons proposé *« qu'une organisation planifie dès lors que l'on peut identifier l'existence (plus ou moins importante selon le degré de réalisation) de sous-systèmes de finalisation (l'établissement de buts et objectifs), de programmation (la définition de séquences d'opérations à implémenter) et d'action (le "passage à l'acte" ou action sur "l'objet planifié") »* (GOY et PATUREL, 2004). La suite est affaire de mesure via un dispositif statistique approprié. La figure suivante donne à voir une représentation graphique de notre proposition.

[28] Cet article paru dans la *Revue Française de Gestion* valorise notre travail doctoral, raison pour laquelle il a été co-signé avec le Pr Robert PATUREL, notre regretté Directeur de thèse.

Figure 2 : Notre proposition de caractérisation des pratiques de planification



À notre sens, le triptyque « *finalisation – programmation – action* » constitue par conséquent la colonne vertébrale de tout processus de planification, à laquelle peuvent venir s'articuler d'autres sous-systèmes périphériques (comme le contrôle *ex post* des résultats atteints au regard des objectifs fixés, ou le diagnostic *ex ante* pouvant être mené en termes d'analyse environnementale interne comme externe de l'organisation concernée). Cette approche ne présuppose naturellement pas du type de relations que peuvent entretenir planification et stratégie au sein des organisations.

Sur le plan conceptuel, notre apport [7] réside dans la caractérisation d'une démarche de planification autour de cinq dimensions : diagnostic, finalisation, programmation, action et contrôle. Partant de cette définition, un questionnaire a été administré auprès de 82 PME de la région Rhône-Alpes. 56% d'entre elles mènent effectivement une démarche de planification. La mise en œuvre d'une classification typologique et d'une analyse discriminante nous a permis d'identifier quatre profils d'entreprises au regard de leurs pratiques de planification : les planificateurs acteurs (davantage orientés sur les dimensions de mise en œuvre et de contrôle du processus), les planificateurs analystes (très centrés sur la phase de diagnostic stratégique), les planificateurs observateurs (particulièrement attentifs aux mouvements de leurs concurrents comme de leur environnement externe) et les planificateurs visionnaires (au sens d'une attention très significative portée à leur projection dans l'avenir à partir de la formulation d'une vision de leur situation future désirée).

1-3/ Les deux conditions d'efficacité des pratiques de planification en PME

L'affrontement de deux courants de pensée, déjà anciens dans le champ des recherches en management stratégique, s'est manifesté au tournant des années 1990 dans la célèbre controverse qui a opposé deux auteurs majeurs de notre domaine dans le *Strategic Management Journal*, autour de la problématique suivante : la planification doit-elle au mieux s'appliquer à la mise en œuvre des décisions stratégiques, ou bien constitue-t-elle une véritable démarche créatrice de stratégie pour les organisations ? La réponse n'est pas la même en fonction du rapport entretenu avec l'idée même d'avenir, en particulier au regard de la turbulence perçue de l'environnement. Pour MINTZBERG (1990), la planification ne serait pas la forme la plus efficace dans un environnement turbulent : le style entrepreneurial, ouvert aux stratégies émergentes, ainsi que l'apprentissage, seraient davantage adaptés à ce contexte. À l'inverse pour ANSOFF (1991), la planification s'imposerait en situation de fortes turbulences.

La référence au caractère plus ou moins turbulent de l'environnement nécessite ici d'être précisée. Dans notre article paru dans la revue *Finance, Contrôle, Stratégie* (GOY, 2003), nous avions retenu l'approche originelle de BURNS et STALKER (1961), pour lesquels l'importance de l'intensité de l'innovation technologique et du rythme d'évolution des marchés permettent de définir un environnement turbulent. Dans son plaidoyer, MINTZBERG (1990) postulait pourtant qu'il est impossible de formuler une stratégie dans des environnements imprévisibles, puisqu'on ne peut prévoir le futur de manière précise. Nous sommes en désaccord sur ce point : a-t-il jamais été possible de prévoir le futur ? Le contexte d'incertitude et de turbulence, que nous nous persuadons parfois de devoir affronter en ce début de XXI^{ème} siècle, est-il si radicalement différent de celui d'autres périodes de l'Histoire ? Nous dirions aujourd'hui que plus que la perception de l'instabilité environnementale, c'est la question du rapport des décideurs au futur qui détermine le sens de leur approche de la planification.

En résumé, nous avons approfondi l'étude des pratiques de planification à partir de l'étude de deux cas de PME technologiques [8], illustrant chacun l'opposition théorique entre conception et configuration, deux des paradigmes à l'origine de la recherche en management stratégique. Plutôt que de les opposer, nous avons identifié les deux conditions d'efficacité en pratique des démarches de planification étudiées : la délimitation claire des pratiques de planification à un domaine bien défini d'une part, la capacité de remise en question et d'adaptation des processus engagés par les dirigeants d'autre part.

Revenons à l'un des piliers de la recherche en management stratégique échafaudé à la croisée des années 1980. MINTZBERG et WATERS (1985) étaient alors partis de l'idée générale selon laquelle le plus souvent d'un côté, les organisations élaborent des plans pour le futur (stratégies intentionnelles), et de l'autre, elles voient émerger des structures de leurs actions passées (stratégies réalisées). La question importante devient alors pour eux : les stratégies réalisées correspondent-elles nécessairement aux stratégies intentionnelles ? Les intentions qui ont été complètement réalisées sont qualifiées de stratégies délibérées. Dans le cas contraire, on parle de stratégies avortées (ou non réalisées). Lorsque la forme qui apparaît n'a pas été expressément voulue, ils proposent le terme de stratégie émergente. Dans ce dernier cas, la stratégie réalisée n'implique pas de projection explicite préalable d'un futur, ce qui fait dire à MINTZBERG (1990) que le futur devenant de plus en plus imprévisible, les organisations s'engagent dans la planification formelle non pas pour créer des stratégies, mais pour programmer celles dont elles disposent déjà.

ANSOFF (1991) a néanmoins souligné plusieurs limites au modèle émergent de formation de la stratégie. En particulier pour lui, la nature fondamentale du management stratégique (anticiper et préparer) s'accommoderait *a priori* mal du principe d'émergence (attendre et voir). Militant en faveur d'un modèle planifié de formation de la stratégie, ANSOFF postule par conséquent que l'incertitude et la complexité sont réputées réductibles par le recueil d'informations et l'analyse, que des objectifs de long terme doivent être clairement établis, et que les décisions stratégiques sont identifiables et prises à l'issue de l'évaluation des différentes options. Cette vision, qui relève de l'ordre du temps prévu et de la réflexion qui précède et inspire l'action, repose donc sur un tout autre rapport à l'avenir, pour lequel il s'agit moins de prévoir que de projeter le futur de l'organisation. C'est dans le prolongement de cette veine que nous avons par la suite approfondie la question du lien entre prospective et stratégie en PME.

1-4/ La pertinence de la prospective au service de la stratégie des PME

Pour DESTATTE et DURANCE (2009), un consensus sémantique et méthodologique semble s'être fondé dans le courant des années 2000, articulant les notions de prospective (dans son acception française) et de *foresight* (au sens anglo-saxon) : *« La prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et collective et destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au-delà de*

l'historicité, dans la temporalité » (DESTATTE et DURANCE, 2009, p.43). Exploratoire, la prospective permettrait de déceler les tendances et contre-tendances d'évolution à long terme, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables de l'environnement, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles. Normative, la prospective rendrait possible la construction de visions de futurs souhaitables, l'élaboration de stratégies collectives et des logiques d'intervention possibles et, dès lors, l'amélioration de la qualité des décisions à prendre.

Ce faisant, la démarche prospective repose sur un rapport à l'avenir très singulier. BERGER (1967) nous invitait en effet dès l'origine du domaine à *« considérer l'avenir non plus comme une chose déjà décidée et qui, petit à petit, se découvrirait à nous, mais comme une chose à faire »*. De même pour DE JOUVENEL (1999), *« à l'égard du passé, la volonté de l'homme est vaine, sa liberté nulle, son pouvoir inexistant (…). Le passé est le lieu des faits sur lesquels je ne puis rien, il est aussi du même coup le lieu des faits connaissables »*, alors au contraire que *« l'avenir est pour l'homme, en tant que sujet connaissant, domaine d'incertitude, et pour l'homme, en tant que sujet agissant, domaine de liberté et de puissance »*. Érigée par certains en véritable discipline, la prospective ne compte cependant pas que des défenseurs quant à sa capacité à envisager (et surtout agir sur) l'avenir. À titre d'exemple pour DUPUY (2012, p.81), la prospective se limiterait tout bonnement à une « conception "supermarché" du libre arbitre »[29], selon laquelle il suffirait de choisir un avenir comme on choisit un produit parmi d'autres dans un rayon.

Nous avons eu l'occasion de nous interroger, voici plusieurs années dans le cadre d'un article publié dans la *Revue Internationale PME*, sur les apports de l'analyse structurelle stratégique, mêlant analyse SWOT et analyse structurelle classique, aux approches cognitives de la stratégie des PME (BARRAND et GOY, 2005)[30]. Comme nous l'avons déjà souligné, il est pourtant communément admis que ces dernières sont plus volontiers soumises aux forces d'un déterminisme environnemental auquel elles devraient faire face en permanence (et donc s'adapter), que régies par le libre choix de décideurs à même d'engendrer le changement (et donc l'anticiper). Il semblait donc *a priori* paradoxal de vouloir lier démarche prospective et PME. Qui plus est, au-delà de la seule question des limites liées à la taille de l'entreprise, GIGET

[29] Pour reprendre la formulation acerbe employée par l'auteur dans l'extrait de conférence suivant : https://www.youtube.com/watch?v=Ym5eUad3vQg

[30] Cet article concrétise, sur le plan de la recherche, la collaboration engagée avec Jérôme BARRAND entre 2000 et 2004 au sein de *Grenoble Ecole de Management*.

(1998) avait avancé que lorsqu'elle était effectivement pratiquée, la prospective se cantonnait, le plus souvent, en amont d'une démarche séquentielle "prospective-stratégie-planification". Malgré ces difficultés, et partant de l'étude approfondie d'un cas d'entreprise envisagé au titre d'une recherche-intervention, nous avons pu mettre en évidence la valeur ajoutée d'un outil de prospective dans l'élaboration de la stratégie d'une PME. C'est ainsi que la mise en œuvre de l'analyse structurelle stratégique a notamment contribué à libérer le dirigeant d'une vision à très court terme de sa stratégie, tout en encourageant la construction collective, au sein du noyau stratégique de l'entreprise, d'un horizon temporel plus large de son développement.

Au demeurant, le contexte de l'entreprise au moment de l'étude s'apparentait à un système relativement stable au sens de VERAN (1991), c'est-à-dire pour lequel il s'agissait de réguler l'organisation selon un ensemble d'évolutions prévisibles et/ou souhaitables. La théorie des systèmes postule en effet que la relative stabilité d'un système est un facteur d'autant plus favorable à la prise de décision anticipée, et se caractérise par un degré de formalisation élevé. Et il se trouve que nous avons récemment eu l'occasion d'approfondir ce dernier point.

Partant de l'étude approfondie d'un cas de PME manufacturière [6], nous avons mis en évidence le caractère opératoire de l'analyse structurelle stratégique en tant qu'outil d'aide à la représentation et à la résolution des problèmes stratégiques. L'idée selon laquelle les cartes cognitives apportent une valeur ajoutée à l'analyse structurelle classique constitue le principal apport conceptuel de notre travail. L'appropriation concrète des résultats de notre recherche par les praticiens en représente l'apport managérial. Notre contribution a essentiellement porté sur le cadre conceptuel et la discussion.

1-5/ Le rôle de la formalisation dans les stratégies d'innovation des PME

Si, pour CALORI, VERY et ARREGLE (1997), le degré d'anticipation de l'avenir est l'une des deux variables-clé dans l'étude des pratiques de planification en PME, le degré de formalisation en est une autre. C'est ainsi qu'appliquées à de multiples sujets de recherche, les vertus de la formalisation pour les PME sont rappelées de manière récurrente (comme c'est par exemple le cas en matière de *growth oriented small firms* dans les travaux de MAZZAROL, REBOUD et SOUTAR, 2009). Plus largement pour SZOSTAK, TEYSSIER et SEVILLE (2018, p.13), *« il s'agit d'inciter les dirigeants de PME, d'une part, à réfléchir à des outils ou des pratiques davantage formalisés et structurés, même s'ils restent adaptés et proportionnés à la taille de l'entreprise*

et aux ressources humaines et financières qu'elle peut y allouer, et, d'autre part, à rendre visibles ces pratiques aussi bien en interne qu'en externe auprès des parties prenantes de l'organisation ». Aussi, sans reprendre les termes de la controverse entre MINTZBERG et ANSOFF déjà évoqués, force est de constater que la formalisation est le plus souvent associée aux recherches concernant les PME en général, et la planification de la stratégie des PME en particulier. À l'occasion de notre publication dans la revue *M@n@gement* (FRECHET et GOY, 2017), nous avons examiné plus avant la nature des liens entre formalisation de la stratégie et innovation. Et en abordant dans cet article le thème de l'innovation, nous avons pointé un mot-clé qui n'est pas neutre quant au type de rapport à l'avenir qu'il induit.

Partant de l'étude d'un large échantillon de 555 PME [2], nous avons procédé à une double mesure du degré de formalisation de la stratégie : selon l'existence de buts et d'objectifs planifiés, et en fonction du nombre d'outils mobilisés. Pour mesurer l'innovation, nous avons retenu le lancement de nouveaux produits et la contribution de parties prenantes externes au processus d'innovation. Au final, nous avons statistiquement établi l'influence de la formalisation sur l'innovation de produits, attestant d'une certaine forme d'efficacité de la formalisation en contexte d'innovation ouverte. Notre contribution à cette recherche a essentiellement porté sur le cadre conceptuel et la discussion.

Pour LE MASSON, WEIL et HATCHUEL (2006) en effet, nous vivons depuis le milieu des années 1990 une nouvelle donne du capitalisme contemporain, caractérisée par une innovation intensive. Le statut de l'innovation dans la stratégie des organisations aurait changé : essentiellement une arme de croissance réservée aux entreprises les plus entreprenantes à l'origine, l'innovation serait devenue une condition de survie. L'innovation était rare et ponctuelle, elle devient fréquente. L'innovation était réservée à certains secteurs et certaines traditions, elle se généralise et se banalise. Nous retrouvons à une autre échelle ce constat à la lecture de l'objectif fixé en 2010 par la Commission Européenne de développer une "Union de l'innovation" à l'horizon 2020 : *« Que faire face aux problèmes de plus en plus pressants qui se posent à nos sociétés : changement climatique, approvisionnement énergétique, raréfaction des ressources ou encore conséquences de l'évolution démographique ? Comment améliorer la santé et la sécurité et garantir la disponibilité durable d'eau et de denrées alimentaires de grande qualité et abordables ? L'innovation est la seule réponse à toutes ces questions »*[31]. Il

[31] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0546&from=FR (p.6)

s'agit là pour HARTOG (2015, p.17) d'une dimension caractéristique de notre présent : *« celle du futur perçu non plus comme promesse, mais comme menace – sous la forme des catastrophes, d'un temps des catastrophes dont nous sommes nous-mêmes les instigateurs »*. Tout se passe en quelque sorte comme si c'était l'état du présent qui obligeait à innover, davantage qu'une certaine idée que nous aurions du futur.

L'idée d'innovation n'a au demeurant pas toujours eu la connotation que nous lui attribuons aujourd'hui. Pendant des siècles comme le rappelle GODIN (2015), l'innovation (envisagée comme principe visant à introduire du changement dans un ordre établi) posait problème au regard de son caractère subversif. C'est ainsi que pendant très longtemps, l'innovation n'a rien eu à voir avec l'économie ou la créativité : il s'agissait essentiellement d'un principe politique (GODIN, 2015, p.5). BONTEMS (2014) a rappelé les diverses origines, dès le XIV^{ème} siècle, de l'idée même d'innovation : juridique, dans le sens d'ajouter une clause à un contrat déjà établi ; théologique et politique, où elle désigne le fait d'introduire une nouveauté dans une chose préexistante ; économique (au sens schumpétérien), en tant que moteur permettant le renouvellement du capitalisme. Mais c'est sans doute la référence philosophique à Francis BACON qui traduit le mieux la relation entre temps et innovation. L'auteur a développé l'idée, il y a déjà près de quatre siècles, d'un temps corrupteur (ou destructeur) face auquel il faudrait lutter en innovant : *« le mal, auquel la nature humaine se porte d'elle-même depuis qu'elle est pervertie, va naturellement toujours en croissant, au lieu que le bien, auquel elle ne se porte qu'en se faisant une sorte de violence à elle-même, va naturellement en décroissant. Tout remède est une innovation, et quiconque fuit les remèdes nouveaux appelle, par cela même de nouveaux maux ; car le plus grand de tous les novateurs, c'est le temps même »* (BACON, 1999)[32].

Cette vision peut finalement être rapprochée de la notion d'entropie caractéristique du troisième principe de la thermodynamique, selon lequel le désordre va naturellement croissant. Ce faisant, trois traits distinctifs de la notion d'innovation transparaissent, que l'on retrouve encore à notre époque : les progrès de la connaissance doivent se traduire par une efficacité accrue des remèdes aux maux de la société ; le temps joue contre nous, si bien que la recherche de l'innovation est une ardente obligation ; l'innovation présente toujours un danger (BONTEMS, 2014).

[32] P.107, traduction d'Antoine de LA SALLE de l'édition de 1625, intitulée *Essays or Counsels, Civil and Moral.*

Nous développerons plus avant l'idée d'innovation, notamment en lien avec celle de progrès, lors de notre troisième partie. Mais il est avant cela temps d'aborder le second volet de nos travaux.

Deuxième partie :

La question du rapport à l'avenir pour les acteurs stratégiques des universités

En mars 2000, lors du sommet économique et social de Lisbonne, l'Union Européenne s'était donné comme principal objectif stratégique, pour la première décennie du nouveau millénaire, de *« devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »*[33]. Dès lors que le développement du capital intangible (éducation, formation, capital humain, recherche et développement…) est apparu comme un enjeu majeur au service de cette ambition, le besoin d'un enseignement supérieur et d'une recherche de tout premier rang a été identifié comme l'un des facteurs de la compétitivité à long terme des économies et de leur performance de croissance. C'est ainsi selon nous que les universités, en tant qu'opérateurs de création et de transmission de savoirs et de compétences, se sont retrouvées au cœur des politiques publiques depuis une vingtaine d'années. Ce contexte permet-il pour autant d'envisager les universités en tant qu'unités stratégiques actives, c'est-à-dire d'entités capables de se finaliser, de s'organiser et de réguler l'action collective qu'elles génèrent ?

Dans notre chapitre de *L'Encyclopédie de la Stratégie*, nous avons considéré que ce questionnement n'allait pas naturellement de soi (GOY, 2014, p.1144) : *« du point de vue de certains courants théoriques, compte tenu de leurs modes de fonctionnement ou selon les principes organisationnels qui les régissent, les universités ne sont pas, à l'évidence, les organisations qui se prêtent le mieux à l'art de la stratêgia »*. En effet, *« la vision traditionnelle du fonctionnement des universités, empreint à la fois de collégialité dans les prises de décision, de jeux de pouvoir entre acteurs académiques autonomes et d'autorité symbolique du leadership universitaire, n'encourage a priori pas l'étude de la stratégie de telles institutions »* (GOY, 2015). La difficulté s'accroît encore si l'on considère le caractère complexe

[33] Cf. http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm

généralement attribué aux organisations universitaires. Au sens de DUBOIS (1997) en effet, *« l'université, parce qu'elle est à la fois une institution (devant contribuer au maintien et à la diffusion de valeurs), une administration (tenue de remplir les missions assignées par l'Etat), un ensemble de corps professionnels (fondés sur l'appartenance à des disciplines d'enseignement et de recherche) et une sorte d'entreprise, ne peut être qu'une organisation complexe : les objectifs à atteindre sont pluriels, les ressources sont de plus en plus diversifiées, les résultats sont parfois difficilement mesurables »*. Pourtant, confrontées aux défis de la démocratisation de l'enseignement supérieur et aux pressions institutionnelles comme sociétales qui leur sont liées, les universités sont, à notre sens, devenues *de facto* des entités stratégiques amenées à se projeter dans l'avenir. Dit autrement pour MAILHOT et SCHAEFFER (2009), dès lors que *« l'université doit démontrer, aujourd'hui beaucoup plus qu'avant, sa légitimité sociale et économique »*, les universités sont nécessairement appelées à élaborer des stratégies. Ce constat s'est largement amplifié en France depuis une dizaine d'années, compte tenu de l'évolution du contexte institutionnel récent : lois d'autonomie LRU (loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités) de 2007 puis ESR (loi relative à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche) de 2013 ; mise en concurrence croissante des établissements via les classements internationaux ; mouvements de concentration en vue d'une recherche de taille critique, *Initiative d'Excellence*, etc.

En synthèse, nous avons argumenté et défendu l'idée selon laquelle le fait de considérer les universités comme des organisations complexes, à l'intérieur desquelles les processus de formation-formulation des stratégies prennent des formes nécessairement multiples, constitue un préalable nécessaire à la conception (comme à l'étude) des stratégies universitaires. Pour autant, nous avons montré que les questions de transposition des principes et outils traditionnels de la stratégie au secteur universitaire, comme de l'adaptation des configurations organisationnelles universitaires aux cadres d'analyse de la stratégie, ne vont pas naturellement de soi [10].

L'une des premières questions posées par ce nouveau contexte institutionnel est la définition/caractérisation d'un management stratégique universitaire.

2-1/ La difficulté de caractériser la stratégie d'une université

Les travaux en Sciences de Gestion qui ont traité de la caractérisation des stratégies universitaires restent, à notre connaissance, relativement peu nombreux. Outre l'article de MAILHOT et SCHAEFFER (2009) déjà évoqué, nous pouvons plus particulièrement relever les travaux de GIOIA et CHITTIPEDDI (1991), GIOIA et al. (1994) et GIOIA et THOMAS (1996) sur l'étude du processus de changement stratégique d'une université nord-américaine ; l'enquête de THYS-CLEMENT et WILKIN (1998) concernant la compréhension des conditions d'émergence et de mise en œuvre des stratégies universitaires en Europe ; la communication de BRECHET (2004) en matière de réflexion sur la place du projet d'établissement comme fondement d'une théorie stratégique de l'action collective au sein d'une université française. Notre contribution s'est finalement inscrite dans le prolongement de cette dernière veine. C'est ainsi que nous nous sommes intéressés à l'un des principaux dispositifs de gestion à l'œuvre au sein des universités, le contrat d'établissement, en tant que révélateur potentiel des stratégies universitaires en France (GOY, 2008).

La vague de réformes engagées dans notre système d'enseignement supérieur depuis le début des années 1990 (avec l'introduction de la politique contractuelle), et poursuivies en 2007 et 2013 (avec deux lois ayant considérablement accru l'autonomie de chaque établissement) ont créé un contexte *a priori* favorable au développement des stratégies universitaires. MUSSELIN (2001) a insisté tout particulièrement sur le fait qu'avec le déploiement de la politique contractuelle, *« c'est tout le système universitaire français qui s'en est trouvé ébranlé et redéfini »*. Pour ROSE (2003) cependant, la situation est loin d'être homogène : *« si certaines universités peuvent être considérées comme de véritables établissements ayant une réelle capacité politique de décision et de mise en cohérence, d'autres continuent à n'être que des structures d'arbitrages d'intérêts locaux »*. De même pour PADIS, LICHTENBERGER et MACRON (2007), *« l'autonomie suppose une volonté locale d'agir et même une vision stratégique définie pour chaque université. Cette capacité stratégique existe-t-elle ? »*.

Toujours est-il que chaque université française est, et ce depuis maintenant plus d'un quart de siècle, périodiquement invitée à concevoir ses propres modalités de développement stratégique. Le résultat de ce processus (initialement quadriennal, devenu quinquennal depuis 2011) prend

la forme d'un contrat d'établissement discuté et validé avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Dès l'origine, trois objectifs étaient plus particulièrement visés par ce dispositif : la contractualisation de l'attribution d'une partie des ressources publiques aux universités ; le renforcement de l'autonomie des établissements ; la formation d'une identité institutionnelle autour d'objectifs explicités.

C'est ainsi que nous avons proposé d'assimiler le contrat d'établissement à une forme d'instrumentation de gestion stratégique des organisations universitaires, dont l'analyse serait à même de permettre la caractérisation de la stratégie d'une université. Partant de l'examen à la fois exploratoire et approfondi du contrat d'une université (GOY, 2008), nous sommes cependant parvenus à un résultat mitigé au terme d'un article paru dans la revue *Politiques et Management Public* : les pratiques stratégiques se retrouvent finalement assez peu traduites dans le contenu du contrat d'établissement étudié. En particulier, rien n'était clairement explicité concernant les deux logiques génériques caractéristiques des stratégies universitaires : spécialisation/différenciation sur des bases traditionnellement disciplinaires d'une part ; partenariats/alliances dans la poursuite d'un effet de masse critique d'autre part. Fallait-il pour autant en conclure que le contrat d'établissement ne permettait pas une approche satisfaisante des stratégies universitaires ? Pas nécessairement selon nous, dès lors qu'un tel dispositif de gestion peut également être envisagé sous de multiples autres angles. Appréhendé comme une ressource discursive dans une perspective structuraliste au sens de GIORDANO (1998) par exemple, le contrat d'établissement s'apparenterait à un texte (une formalisation située) susceptible d'orienter les conversations (ou interactions quotidiennes), ces dernières contribuant à leur tour à alimenter, dans un processus récursif, le contenu même du contrat. Ainsi en référence aux travaux D'ALVESSON et KARREMAN (2000), le contrat d'établissement étudié donnerait sans doute à voir le reflet des interprétations des acteurs au moment de sa rédaction, tout autant qu'il viserait à constituer le support d'un projet collectif. Autrement dit, il pourrait s'agir tout à la fois d'un acte stratégique situé à finalité politique, que de l'expression de normes découplées des pratiques managériales en vigueur. Cette apparente dualité entre niveaux micro, l'université, et macro, la tutelle ministérielle, apparaît cependant artificielle à bien des égards : au sens de CHARREAUX et WIRTZ (2006, p.10) en effet, *« les dynamiques de gouvernance au niveau des organisations apparaissent comme des phénomènes socialement encastrés »*.

Notre étude [4] du cas d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne conclut à l'expression pour le moins limitée de ses pratiques stratégiques dans le cadre de son contrat quadriennal d'établissement. L'analyse de contenu qualitative de son contrat 2007-2010 permet néanmoins d'esquisser quatre conceptions possibles de l'étude du contrat d'établissement envisagé comme dispositif de gestion stratégique des universités : le contrat comme expression de la construction du sens des acteurs universitaires ; le contrat comme expression de corps de connaissances, de pratiques sociales ; le contrat comme performance locale à finalité politique ; le contrat comme expression de normes découplées des pratiques managériales des établissements.

Il nous a par la suite été donné d'approfondir pour partie ces pistes de réflexion, en mobilisant en particulier le courant *« strategy-as-practice »*[34] pour caractériser le management stratégique universitaire.

2-2/ La stratégie universitaire envisagée comme pratique sociale

« Depuis le début des années 2000, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la perspective de la pratique en stratégie, c'est-à-dire à la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes » (ROULEAU, ALLARD-POESI et WARNIER, 2007). Si, comme le souligne CHANAL (2008), cette perspective de recherche fédère depuis des travaux pour le moins variés, il n'en demeure pas moins que l'affirmation d'un agenda de recherche par WHITTINGTON (2004) a, selon nous, largement contribué à dessiner les contours d'un projet autour duquel une communauté de chercheurs s'est *de facto* constituée. Aussi, à l'occasion de la contribution à un ouvrage collectif visant à comprendre comment les outils de gestion peuvent être mis au service de la création de valeur, nous nous sommes demandé en quoi l'appréhension du contrat d'établissement, en tant que pratique sociale, permet d'analyser plus particulièrement une stratégie universitaire (GOY, 2011).

[34] Cf. note n°27.

La stratégie est une pratique sociale qui gagne à être étudiée comme telle : voici l'énoncé de l'une des idées centrales autour desquelles se retrouvent les chercheurs de la communauté *« strategy-as-practice »* depuis que Richard WHITTINGTON a jeté les bases de ce courant de recherches, voici plus de vingt ans (WHITTINGTON, 1996). Celui-ci a précisé son ambition dix ans plus tard dans un nouvel article (WHITTINGTON, 2006) : proposer un modèle intégrateur pour comprendre la pratique de la stratégie, entendue comme une activité interne aux organisations à caractère central pour la fonction managériale, mais aussi comme un phénomène qui dépasse les frontières de l'organisation mobilisant de nombreuses parties prenantes, avec une influence potentielle sur l'ensemble de la société.

En substance, cette approche invite à considérer que l'activité stratégique (ou *strategizing*) résulte de l'interaction simultanée de trois dimensions :

- *la pratique* (la stratégie en tant que flux d'activité en situation et accompli socialement, ayant des conséquences sur les orientations et la survie de l'organisation) ;
- *les pratiques* (l'ensemble des ressources cognitives, discursives, comportementales, procédurales, motivationnelles et physiques qui sont combinées et adaptées pour construire *la pratique*) ;
- *les praticiens* (acteurs qui influencent la construction de *la pratique* à travers qui ils sont, comment ils agissent et quelles ressources ils utilisent).

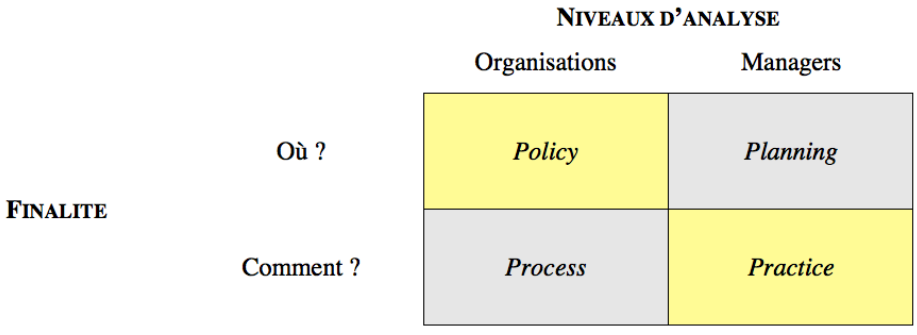
C'est ainsi qu'envisagé sous l'angle d'une ressource discursive, c'est-à-dire d'un texte produisant un discours sur l'université et contribuant à la formation de sa stratégie, nous avons convenu que le contrat d'établissement relevait d'un ensemble de pratiques constitutives de la pratique stratégique au sein des universités (GOY, 2011). Cette approche enrichissait notablement nos travaux antérieurs, dans la mesure où l'assimilation du contrat d'établissement à une ressource caractéristique des pratiques stratégiques, et non pas de la pratique stratégique d'une université, permettait de ne pas réduire la stratégie de cette dernière à la conception et/ou à l'usage de son contrat. Mais plus encore, la référence à ce courant de recherches nous a conduit à appréhender le contrat d'établissement comme un texte stratégique au sens de LA VILLE et MOUNOUD (2005), c'est-à-dire comme un *« récit dans lequel se joue le sens du devenir de l'organisation »*. Selon cette approche, la représentation d'un avenir collectif de l'établissement ne peut être absente au niveau de l'écriture d'un tel texte. Pourtant, l'examen

empirique de l'un des contrats de notre propre établissement nous a conduit à nuancer sensiblement un tel propos.

> Prenant le parti du rapprochement entre pratique sociale discursive et outil de gestion [12], nous montrons que l'analyse qualitative du contenu du contrat quadriennal d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne ne suffit pas à caractériser la globalité de l'activité stratégique d'un établissement d'enseignement supérieur. En outre, nous mettons en évidence le fait que le contrat étudié a essentiellement été mobilisé pour sa dimension institutionnaliste : c'est clairement le rôle de valeur-caution (dans le sens de l'importance accordée à son adoption et à la légitimité sociale induite) qui a été mobilisé, suivant une logique d'action sous-jacente de nature psycho-cognitive davantage que rationnelle ou socio-politique.

Si, comme le soulignait CHANAL (2008), *« le courant de la stratégie en pratiques apparaît comme un courant dynamique et fécond qui apporte un regard complémentaire aux autres théories de la stratégie, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations »*, il n'en demeure pas moins que des voix se sont élevées pour remettre en cause les fondements et apports scientifiques d'une perspective jugée trop résolument microsociologique de la stratégie. À titre d'exemple pour CARTER, CLEGG et KORNBERGER (2008), l'approche *« strategy-as-practice »* relève finalement davantage d'une innovation institutionnelle qu'intellectuelle. La figure ci-après rappelle à tout le moins que d'autres approches de la stratégie demeurent possibles.

Figure 3 : Les quatre approches de base de la stratégie (WHITTINGTON, 1996)



Sans prétendre trancher ici le sujet, une question reste néanmoins entière : qu'on l'envisage comme dispositif de gestion stratégique des universités ou en tant que pratique sociale

constitutive de la pratique stratégique universitaire, comment se fait-il que le contrat d'établissement ne semble *a priori* dessiner qu'imparfaitement les contours de l'avenir des établissements publics d'enseignement supérieur ?

2-3/ Les raisons de l'échec de la contractualisation à s'imposer comme levier efficace des stratégies universitaires

Nous ne sommes *de facto* pas les seuls à soulever cette interrogation. Plus de vingt ans après sa mise en œuvre, un rapport du Sénat de 2013[35] soulignait en effet que *« la contractualisation n'est pas encore identifiée comme un rendez-vous stratégique majeur par tous les établissements, alors qu'elle va de pair avec la formalisation de sa stratégie autour d'un projet fédérateur de la communauté universitaire »*. Pour certains spécialistes des organisations universitaires pourtant (ETZKOWITZ et al., 2000 ; DAVIES, 2001), l'évolution rapide des caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur aurait dû obliger les universités à concevoir et formuler les stratégies les mieux adaptées à leurs contextes et projets.

Les explications à ce constat sont nécessairement multiples. En particulier pour B. DIZAMBOURG[36], *« l'une des principales difficultés dans le cas des universités est que celles-ci (en particulier les universités à champs disciplinaires larges) évoluent sur des environnements de recherche et de formation dont les caractéristiques stratégiques (quelles sont les conditions de succès, que faut-il maîtriser, quel est l'environnement géographique pertinent : régional, national, européen, mondial) ne sont pas homogènes »*. Dans un article publié dans la revue *Gestion et Management Public*, nous avions pour notre part proposé trois autres catégories potentielles de raisons (GOY, 2015). Au sens de la sociologie néo-institutionnaliste issue des travaux fondateurs de MEYER et ROWAN (1977), on peut tout d'abord voir les universités comme prisonnières de la « cage de fer » de leurs origines historiques, soumises à des règles institutionnelles qui limitent fortement le périmètre de tout comportement discrétionnaire. S'agissant des modalités qui déterminent leur fonctionnement au sens de MALLET, BALME et RICHARD (2002), on peut ensuite s'interroger sur l'effet modérateur de deux principes

[35] Page 62 du rapport d'information n°446 du 26 mars 2013 fait au nom de la commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois sur la mise en œuvre de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, par Mme Dominique GILLOT et M. Ambroise DUPONT, Sénateurs.
[36] Citation tirée d'un texte rédigé par Bernard DIZAMBOURG (inspecteur général au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) sur les spécificités de la stratégie des universités : https://www.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra/universite/fonctionnement/Prodev/UdS_prodev_strateg_de_l_Univ.pdf

régisseurs des systèmes d'enseignement supérieur publics sur la capacité stratégique des universités (en termes de degrés de dépendance à l'égard de l'État comme de participation des acteurs dans la gouvernance et le fonctionnement de leur établissement). Du point de vue des approches par les configurations organisationnelles, on peut enfin souligner l'inadaptation relative des organisations universitaires aux cadres d'analyse classiques de la stratégie, que celles-ci soient envisagées comme « anarchies organisées » pour COHEN et MARCH (1974), comme « systèmes faiblement liés » pour WEICK (1976) ou bien encore comme « bureaucraties professionnelles » pour MINTZBERG (1982). Plus encore pour Isabelle BARTH[37], au-delà de la vision classique de la bureaucratie professionnelle, les organisations universitaires fonctionnent en réalité selon un mode clanique, autrement dit comme des structures où se côtoient des clans ayant comme objectifs particuliers la préservation de leurs intérêts et de leurs périmètres, avec en commun le mot d'ordre tacite de la perpétuation du système et de sa stabilité au nom de l'excellence académique. Ces fondements théoriques ne pouvaient cependant constituer, à eux seuls, une réponse satisfaisante à la problématique posée. Un retour au terrain s'avérait par conséquent indispensable.

Partant de l'étude de cas approfondie de la même université [3], nous avons engagé une analyse longitudinale par l'examen du contenu et des conditions d'élaboration de cinq contrats d'établissement couvrant la période 1991-2010. Au final, nous montrons que la contractualisation n'a pas réussi à s'imposer comme levier efficace des stratégies universitaires 1/ parce qu'elle a essentiellement été envisagée comme un vecteur pour obtenir des ressources supplémentaires, 2/ parce que les choix stratégiques de l'établissement étudié ne sont pas clairement explicités dans ses contrats et 3/ parce que sa pratique relève d'un processus d'isomorphisme institutionnel qui vise principalement à répondre aux attentes de la tutelle.

37 http://blog.educpros.fr/isabelle-barth/2013/05/21/limpossible-reforme-de-luniversite-une-analyse-par-les-sciences-de-gestion/

Quid, au final, des implications ou conséquences en matière de rapport à l'avenir des universités ? Tout dépend, à notre sens, de l'usage qui peut être fait du contrat d'établissement : si ce n'est de l'appréhender comme dispositif de co-construction de l'action stratégique universitaire, à tout le moins suggérions-nous de l'envisager en tant que vecteur d'appropriation d'une vision stratégique pour la communauté académique. Cet appel n'obère néanmoins pas la question centrale de la capacité des universités à se représenter une image de leur futur : en ont-elles finalement (toute) l'aptitude ?

2-4/ La transformation progressive des universités en organisations entrepreneuriales

S'il semble communément admis que les universités comptent parmi les principaux vecteurs de l'économie de la connaissance (NELLES et VORLEY, 2011), trois tendances ont caractérisé pour l'essentiel, selon nous, l'évolution des systèmes d'enseignement supérieur depuis le milieu du XX^{ème} siècle : la démocratisation de l'accès aux études supérieures, la globalisation de l'enseignement supérieur et la diversification des sources de financement (GOY, 2013). Pour faire face à ces défis, CLARK (1998, p.129) défendait dès la fin des années 1990 l'idée selon laquelle l'évolution rapide des caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur obligeait les universités de nombreux pays à devenir davantage entreprenantes. Cette transformation des universités vers un modèle entrepreneurial découlerait pour ETZKOWITZ et al. (2000) tout autant des conditions de leur développement interne, que de pressions externes sur les structures universitaires liées à l'émergence de l'économie de la connaissance. Ajoutons à cela le fait que les politiques publiques ont également joué un rôle majeur pour stimuler l'entrepreneuriat universitaire, et par voie de conséquence entraîner le tournant entrepreneurial des universités contemporaines (à travers la mise en œuvre du "*Bayh-Dole Act*" en 1980 aux Etats-Unis, de la politique du "*mut zur veränderung*" en 1999 en Allemagne, de la "loi Allègre" en 1999 en France ou encore de la "loi Tremonti" en 2001 en Italie).

Mais qu'est-ce qu'une université entrepreneuriale (ou entreprenante) ? En première approche pour CLARK (op.cit., p.xiv), *« les universités entreprenantes sont celles qui pensent que le risque de changement de culture est moindre que le risque du maintien des formes et pratiques d'organisation traditionnelles »*. En d'autres termes, *« les universités entrepreneuriales cherchent à devenir les acteurs de leur propre développement »* CLARK (op.cit., p.4). Plus

spécifiquement pour MIGNOT-GERARD (2003), plusieurs tendances sont caractéristiques de l'émergence de l'université entrepreneuriale dans le courant des années 1990 en France : le développement du management stratégique, la mesure de la performance, la réduction des coûts, l'évaluation des activités d'enseignement et de recherche, le développement de partenariats externes, le renforcement de la direction institutionnelle. Afin d'approfondir cette question, nous avons rédigé un chapitre dans l'ouvrage paru en l'honneur du Professeur Robert PATUREL pour suggérer un retour sur les courants fondateurs de la littérature en entrepreneuriat organisationnel (GOY, 2013).

Partant de l'idée selon laquelle « orientation entrepreneuriale » et « management entrepreneurial » sont les deux concepts-clés de la littérature en entrepreneuriat organisationnel, nous avons proposé un ensemble de critères pour caractériser l'intensité entrepreneuriale d'une université. Le concept d'orientation entrepreneuriale, tout d'abord, trouve son origine dans un article de MILLER (1983), pour lequel les comportements de prise de risques, la propension à innover et la proactivité constituent les trois principaux révélateurs de l'entrepreneuriat au sein d'une organisation. Ce premier prisme nous semble peu à même de faire le lien avec la question du rapport à l'avenir qui nous préoccupe. Le concept de management entrepreneurial en revanche, esquissé à la même époque par STEVENSON dans un document de travail[38] et consolidé quelques années plus tard par STEVENSON et JARILLO (1990), établit plus explicitement selon nous la relation entre intensité entrepreneuriale et projection dans le futur. L'entrepreneuriat est ici envisagé en tant que processus de poursuite d'opportunités d'affaires, nonobstant les ressources détenues : l'opportunité entrepreneuriale représente en ce sens un état futur jugé désirable, et que l'individu estime possible d'atteindre. Ainsi pour le management entrepreneurial, anticipant d'un certain point de vue l'approche *« strategy-as-practice »* déjà évoquée, chaque membre de l'organisation est un acteur stratégique en puissance : *« l'opportunité pour l'organisation doit être poursuivie par les individus qui la composent, qui peuvent avoir des perceptions plus ou moins divergentes avec celles de l'organisation »* (STEVENSON et JARILLO, 1990). Cette approche nous semble, au demeurant, assez en rapport avec la perception que l'on peut avoir du fonctionnement des universités, envisagées en tant que berceau d'un "entrepreneuriat organisationnel dispersé" au sens de BIRKINSHAW (1997), au sein duquel les pratiques d'acadépreneuriat (PATUREL, 2005) se développent.

[38] STEVENSON H. H. (1983), "A perspective on entrepreneurship", *Harvard Business School Working Paper*, n°9-384-131.

En synthèse et au terme d'un développement conceptuel, nous avons postulé que les universités entrepreneuriales sont celles qui, face aux enjeux de démocratisation de l'accès aux études supérieures, de globalisation du marché de l'enseignement supérieur et de diversification des sources de financement, obtiennent des résultats supérieurs à la moyenne des autres dans chacun de ces trois domaines [11] : capacité à accueillir un plus grand nombre et une plus grande variété d'étudiants ; attractivité des étudiants et des professeurs ; capacité d'autofinancement et participation au développement économique de la zone d'impact de l'établissement.

Comme nous le verrons plus en détail à l'occasion de la prochaine (et dernière) partie du mémoire, cette vision du management entrepreneurial (appliquée au champ universitaire pour ce qui nous concerne) traduit un rapport très caractéristique au temps, qu'il s'agit maintenant d'approfondir dans la perspective d'asseoir, en conclusion de cette notice, les bases d'un futur agenda de recherche.

Troisième partie :

Quel futur pour la question du rapport à l'avenir en stratégie ?

Penser notre rapport au temps serait devenu, pour PETITBON, BASTIANUTTI et DESCAMPS (2017), une urgence managériale. Les organisations semblent en effet soumises à l'injonction d'un mouvement perpétuel, d'un changement permanent. Le temps se serait "accéléré". Cette vision, *a priori* fausse au plan de la physique dans la mesure où elle impliquerait que le temps (dans son unicité) ait une vitesse mesurable et potentiellement variable, n'en demeure pas moins subjectivement perçue, telle que véhiculée par le ressenti et les discours ambiants. Le déluge informationnel qui submerge dirigeants et collaborateurs serait, pour les auteurs de l'ouvrage cité, la principale cause de ce ressenti d'une accélération impossible à contenir. S'ajoute à cela pour PRAS (2013) la prévalence du présent : le sentiment d'urgence prédomine dans nombre d'activités, et on privilégie l'immédiateté au détriment du temps long. Le rôle des TIC, contribuant à raccourcir les distances aussi bien que le temps, participe largement à ce constat. Plus encore pour ARTOG (2015, p.13), nous serions collectivement devenus incapables d'échapper au « présentisme » pour lequel seul compte le présent : *« celui de la tyrannie de l'instant et du piétinement d'un présent perpétuel »*. À tout le moins, le présentisme peut correspondre à un horizon ouvert ou fermé : *« ouvert sur toujours plus d'accélération et de mobilité, refermé sur une survie au jour le jour et un présent stagnant »* (ARTOG, 2015, p.17).

Concomitamment, ROVELLI (2018) ne vient-il pourtant pas de nous rappeler que le temps "ralentit" ? Au sens de la physique relativiste en effet, chaque corps ralentit le temps autour de lui. Le temps passerait plus lentement à certains endroits, plus vite à d'autres. C'est ainsi qu'il existerait un temps différent pour chaque point de l'espace. La transposition de ce principe au domaine de la stratégie nous ramènerait, notamment, à la question du rythme de renouvellement des modèles d'affaires comme à celle de l'accélération du rythme d'innovation que les organisations doivent s'efforcer de suivre, dans des arènes concurrentielles devenues potentiellement éphémères. Considérant qu'une clé du succès réside désormais dans la succession d'avantages concurrentiels transitoires, la gestion d'un avantage provisoire selon un

cycle temporel adéquat serait, pour PETITBON, BASTIANUTTI et DESCAMPS (2017), devenu la norme. Dans le même temps, *« alors que le manager est celui qui doit gérer le temps, c'est-à-dire le mettre à distance, le maîtriser en lui donnant un rythme, on constate de plus en plus que celui-ci se laisse emporter par l'agitation perpétuelle »*[39]. La représentation d'un avenir, qui permette d'envisager la gestion stratégique de tels cycles temporels au-delà des urgences du quotidien, est-elle encore concevable dans ces conditions ?

3-1/ Le futur existe-t-il déjà dans l'avenir ?

En empruntant ce titre à un récent article d'Étienne KLEIN[40], nous revenons pour commencer sur la question du statut du futur. Pour rappel, deux thèses *a priori* antagonistes s'opposent classiquement en physique sur le sujet. La thèse de « l'univers-bloc » tout d'abord, fondée sur les travaux de NEWTON, postule que l'espace-temps est une structure intégralement déployée au sein de laquelle tous les événements (passés, présents et futurs) coexisteraient. En d'autres termes, l'avenir serait déjà là, quelque part, dans ce que nous appelons communément le futur. Partant de la théorie de la relativité D'EINSTEIN, il est possible d'opposer à cette thèse le « présentisme », tel qu'envisagé par HARTOG (2015), qui considère à l'inverse que seuls les événements présents sont réels. Autrement dit, il n'y aurait pas d'autre réalité que ce qui, présentement, advient.

Alors comment concilier ces thèses en apparence contradictoires ? KLEIN suggère *« de concevoir une habile synthèse entre le présentisme et l'univers-bloc, de les mélanger pour donner corps à l'idée que l'avenir constitue une authentique réalité mais qu'il n'est pas complètement configuré, pas intégralement déterminé, qu'il y a encore place pour du jeu, des espaces pour la volonté et l'invention »*. Cette vision invite résolument à dépasser l'opposition classiquement établie, dans les travaux en stratégie notamment, entre approches déterministes et volontaristes, partant du postulat que l'avenir existe déjà potentiellement dans le futur, sans qu'il soit inconcevable pour les acteurs stratégiques d'agir sur lui avant qu'il n'advienne. Toute la richesse des travaux que nous entendons mener (ou conduire) à ce propos résidera dans notre

[39] Extrait de l'article paru en décembre 2017 : https://theconversation.com/liberer-delivrer-et-surveiller-les-tensions-vecues-par-le-manager-dans-les-organisations-entre-nouveau-et-ancien-monde-88927
[40] https://theconversation.com/le-futur-existe-t-il-deja-dans-lavenir-89811

capacité non seulement à concilier des oppositions nécessaires en matière de statut accordé à l'avenir, mais surtout à les rendre fécondes pour les décideurs au regard des processus stratégiques susceptibles d'être ainsi engendrés. Cette grille de lecture est par conséquent fondamentale, en ce qu'elle traduit la posture épistémologique qui caractérise le fil conducteur de nos futures recherches. Elle ne peut cependant s'exonérer du contexte dans lequel la question du rapport à l'avenir se pose à une échelle beaucoup plus large : qu'en est-il à ce jour ?

3-2/ Notre futur commun a-t-il de l'avenir ?

Cette nouvelle question empruntée à Madani CHEURFA[41] ne peut être traitée, selon nous, indépendamment des dimensions culturelles, religieuses, anthropologiques… constitutives de la diversité des sociétés humaines. Aussi l'aborderons-nous ici du point de vue spécifique du cas français.

Le centre de recherches politiques de SciencesPo Paris (CEVIPOF) publie depuis 2009 un baromètre de la confiance politique, qui vise en particulier à divulguer les perceptions des français face à l'avenir. La notion de confiance est utilisée pour ce faire, dans le sens d'un pari positif sur l'avenir, d'une capacité à se projeter, individuellement comme collectivement. La lecture des trois dernières éditions (ou vagues) de ce baromètre révèle des tendances de fond quant à la question de savoir comment les français envisagent leur avenir :

- il existerait un individualisme imposé, à soi (comme réponse à la carence de l'action politique) et aux autres (en rendant chacun responsable de sa situation, heureuse comme malheureuse) ;
- le présent serait contaminé par la lassitude, et l'avenir resterait terni par un pessimisme auquel les jeunes générations n'échapperaient pas ;
- entre individualisme et optimisme, la confiance en l'avenir, quand elle existe, serait avant tout une confiance individuelle dans ses propres capacités à diriger sa vie.

Le constat semble sans appel : les français pensent que les générations d'aujourd'hui vivront moins bien dans la société de demain. Tout se passe donc comme si nous avions collectivement renoncé à l'idée même d'un futur meilleur. Et il est fort peu probable, selon nous, que les

[41] Madani CHEURFA : *« Notre futur commun a-t-il de l'avenir ? »* (janvier 2016) ; *« Confiance privée et inconfiance publique dans l'avenir »* (janvier 2017) ; *« Un peu plus d'avenir : une inflexion du pessimisme ? »* (janvier 2018).

stratèges, ces acteurs qui prennent des décisions engageant la pérennité des organisations qu'ils dirigent, s'exonèrent de ce pessimisme ambiant. Il est important, à ce stade de notre propos, d'en comprendre les racines : depuis quand et pourquoi aurions-nous renoncé à la perspective d'un avenir meilleur ? En réponse à cette interrogation, KLEIN (2017) avance une thèse pour le moins originale que nous allons maintenant développer : l'avènement de l'innovation aurait tué l'idée même de progrès.

3-3/ L'innovation contre le progrès[42] ?

Le meilleur est-il à venir, ou cette idée renvoie-t-elle à un âge d'or révolu ? Le type de rapport au temps en général, et à l'avenir en particulier, diffère pourtant radicalement selon la réponse apportée à cette question certes métaphysique, mais néanmoins centrale. C'est ainsi que d'après LAUFER (1993, p.10), la remise en cause de la croyance au progrès s'est généralisée dans les sociétés occidentales depuis les années 1960 : *« cette remise en cause de l'idée d'un progrès continu dû au développement de la raison, de la science, de la technique, idée que l'on trouve à l'origine de l'Etat moderne (Condorcet), idée qui se développe tout au long du XIX*ème *siècle (Auguste Comte), idée qui triomphe enfin pendant la première moitié du XX*ème *sous la forme du système de l'Etat-Providence semble s'imposer à tous depuis le premier choc pétrolier en 1973 qui venait achever ce que l'on a appelé depuis, de façon significative, les Trente Glorieuses »*. De surcroît pour KLEIN, tout se passe comme si notre rapport au temps avait changé de sens en trente ans : le déclin de l'usage du mot progrès, concomitamment à la référence grandissante à l'idée d'innovation (sorte de nouveau mot totem qui n'est jamais vraiment défini), serait caractéristique de ce mouvement.

Revenons tout d'abord à l'idée de progrès, mot pour le moins structurant dans l'histoire de la modernité. Au siècle des Lumières, une perception linéaire du temps[43] ouvrait la possibilité de penser un futur différent du présent. Pour agir dans le sens que l'on souhaite, il faut néanmoins déjà savoir ce que l'on veut : le futur désiré devait par conséquent être configuré. L'idée de

[42] Nos développements s'appuient pour partie sur des extraits des conférences suivantes : https://www.youtube.com/watch?v=wPvYgViyF7U
https://www.youtube.com/watch?v=jNziquOOX4o

[43] Une perception linéaire du temps issue d'une lecture commune du principe de causalité, postulant que tout phénomène a une cause qui le précède temporellement.

progrès implique donc le dessin d'un futur crédible et désirable, permettant la référence commune à une « philosophie de l'histoire ». Croire au progrès, c'est accepter de travailler et sacrifier du présent personnel au nom d'une certaine représentation d'un futur collectif nécessairement meilleur. Or, pour KLEIN, nous avons aujourd'hui un problème avec l'idée de progrès : nous n'arriverions plus à nous donner l'image d'un avenir qui serait le lieu dans lequel nous pourrions projeter un état de la société qui correspondrait au résultat de nos efforts.

Ainsi le principe d'un temps constructeur, sur lequel se fonde la notion de progrès, semble-t-il aujourd'hui largement remis en cause. Notre rapport globalement pessimiste à l'avenir semble davantage traduire le principe d'un temps corrupteur (ou destructeur), dont nous avons vu avec la référence à BACON qu'il serait à l'origine de l'idée même d'innovation. En une génération au sens de KLEIN, la figure symbolique de la révolution aurait été remplacée par la figure symbolique de la catastrophe. Tout se passe comme si nous pensions désormais que le futur va contenir du chaos, et que nous devrions tenter d'agir pour le prévenir. Innover, c'est ce qu'il nous faudrait faire pour empêcher que le temps n'abime le monde. La rhétorique de l'innovation qui en résulte serait par conséquent mortifère, du fait qu'elle ne donne pas sens au cours du temps.

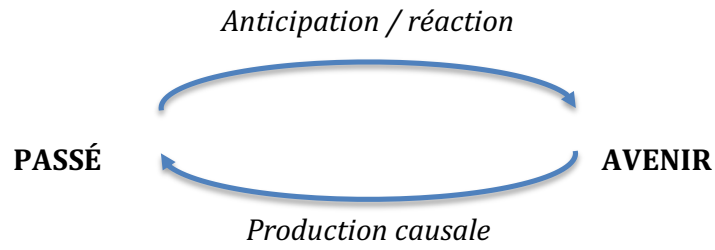
Au final, cette grille de lecture de la dualité progrès versus innovation propose deux visions du rapport à l'avenir radicalement opposées, nous conduisant à approfondir la question de la métaphysique du temps.

3-4/ Pour quelle métaphysique du temps ?

« La réflexion métaphysique sur le temps a une pertinence pour ceux qui veulent réfléchir à la crise actuelle et qui, je crois, est une crise du rapport à l'avenir »[44]. Développant la notion de "temps du projet", DUPUY (2012) a avancé que la métaphysique du temps du projet prend la forme d'une boucle, au sein de laquelle le passé et l'avenir se déterminent réciproquement, idée que l'on peut se représenter comme suit :

[44] Extrait de l'intervention de Jean-Pierre DUPUY donnée en 2013 dans le cadre d'une conférence sous l'égide de « l'association des centraliens » (https://www.youtube.com/watch?v=adwOq5-8GeA)

Figure 4 : La détermination réciproque du passé et de l'avenir selon DUPUY



À titre d'exemple de sa démonstration, l'auteur cite la planification à la française, telle que Roger GUESNERIE[45] en a synthétisé l'esprit dans la formule suivante : *« la planification visait à obtenir, par la concertation et l'étude, une image de l'avenir suffisamment optimiste pour être souhaitable, et suffisamment crédible pour déclencher les actions qui engendreraient sa propre réalisation »* (GUESNERIE, 2013, p.94). Ainsi pour DUPUY (2012, p.245-247), *« la prévision de l'avenir dans le temps du projet consiste à chercher le point fixe d'un bouclage, celui qui fait se rencontrer une anticipation (du passé au sujet de l'avenir) et une production causale (de l'avenir par le passé) »*. Ce faisant, il remet en cause les deux visions les plus communément admises de l'avenir : celle d'un processus strictement linéaire (au titre duquel l'avenir ne peut être que la résultante d'un passé causal) comme celle de la démarche prospective (qui viserait à choisir successivement des embranchements parmi plusieurs futurs possibles). Par conséquent, cette idée de "temps du projet" s'oppose clairement à la vision orthodoxe du "temps de l'histoire", fermement fondée sur le principe de fixité du passé (DUPUY, 1997, p.42).

Appliquée au champ de la stratégie, cette vision téléologique implique une coordination à partir de la production d'une image de l'avenir de l'organisation capable d'assurer le bouclage entre une production causale de l'avenir d'une part, et son anticipation auto-réalisatrice d'autre part. Ce point de vue enrichit notoirement l'idée déjà évoquée d'un temps newtonien, pour lequel chronologie et causalité se confondent : l'image d'un avenir désiré pourrait tout aussi bien en ce sens provoquer nos actions présentes, ce qui implique d'admettre l'idée d'un futur causal qui aurait pour conséquence de découpler les principes de causalité et de flèche du temps.

[45] Professeur d'économie émérite à *Paris School of Economics*, titulaire de la chaire « Théorie économique et organisation sociale » au Collège de France, et Président de l'École d'Économie de Paris.

Le point de vue de CHARNAY (1990) permet d'enrichir encore le propos, partant du postulat que toute conduite humaine s'inscrit nécessairement dans le temps, et que le passé comme le futur ne sont jamais que des moments présents. C'est ainsi selon lui que *« le problème n'est pas ici de définir le temps dans sa durée rétrospective ou prédictive (énonciation du passé ou du projet idéologique), linéaire ou cyclique (philosophie d'une histoire répétitive ou non), utopique ou apocalyptique (téléologie du devenir humain), mais de dégager son opérativité pour l'esprit humain (...) Or, dans la mesure où la stratégie doit agir sur le passage du moment présent (…) au temps historique, elle ne peut reposer sur le temps naturel de la conscience intérieure : elle exige un temps construit »* (CHARNAY, 1990, p.129-130). Tous les stratèges ont-ils conscience de leur rôle à l'égard de cette vision du rapport au temps, qui implique que même si métaphysiquement l'idée de temps historique renvoie à la dualité entre déterminisme et volonté de liberté, force est d'admettre que phénoménologiquement, l'action humaine à l'égard de l'avenir existe bel et bien ? Encore convient-il pour cela de ne pas faire preuve d'impuissance face au constat d'effacement de l'avenir diagnostiqué dès la fin des années 1970 (POMIAN, 1980).

3-5/ Vers un effacement de l'avenir ?

Reprenons la proposition de Pierre-André TAGUIEFF de distinguer deux périodes : le modernisme (correspondant à l'idéal des Lumières) et le post-modernisme (ou modernité tardive, caractéristique de l'époque contemporaine) : *« La grande promesse des Lumières, c'était celle du passage à l'autonomie de tous les humains, en tant qu'êtres raisonnables poursuivant des fins communes (…) En guise d'autonomie, c'est l'anomie qui s'est partout installée. Au terme de la crise des Lumières, l'utopie du progrès s'est métamorphosée en utopisme technico-informationnel, tandis que la marche triomphale de l'histoire vers sa fin – son accomplissement – faisait place à un mouvement perpétuel, à un changement autotélique valorisé, voire idéalisé comme tel »* (TAGUIEFF, 2000, p.9). Dans le premier cas, le futur se donnait comme avenir, *« à la fois explorable comme un champ de possibles et désirable comme un ensemble de promesses »*. Dans le second cas, marqué par une forme de fatalisation du temps, le futur demeure vide, *« il ne se remplit plus d'attentes structurées par notre puissance d'imaginer l'avenir comme désirable »*. C'est ainsi que l'effacement de l'avenir s'opérerait en même temps que les individus s'installent malgré eux dans un *« présent perpétuel sans passé ni avenir »*, inscrit dans une destinée planétaire envisagée en termes de contraintes inévitables

ou d'évolutions irréversibles. L'enjeu de cette perspective pour les stratèges est considérable : à un monde chaotique devenu fatalisé, *« s'ajoute la certitude angoissante de ne pouvoir surmonter l'incertitude, de ne pouvoir imaginer le "ce vers quoi", non pas ce que l'avenir sera (le prévisible), mais ce qu'il doit être (le souhaitable, le désirable) »* TAGUIEFF (2000, p.10-11).

Faudrait-il pour autant s'abandonner au nihilisme nietzschéen auquel conduit imperceptiblement cet effacement de l'avenir ?[46] Le désir, certes quelque peu prométhéen, de maîtrise du temps pour les stratèges (consistant à faire de l'avenir qui advient quelque chose qui dépende de nous) est-il définitivement révolu ? Le concept finalisé de l'histoire serait-il devenu à ce point paradoxal, que l'idée même de stratégie en serait irrémédiablement bouleversée ?[47] En une formule pour reprendre TAGUIEFF (2000, p.14), *« n'avons-nous d'autre perspective que celle de la catastrophe probable, ni d'autre éthique qu'une éthique de la peur, censée permettre l'évitement du pire, soit l'autodestruction de l'humanité par de multiples moyens ? »*. Il semble pourtant communément admis au sein de notre discipline que les Sciences de Gestion sont des sciences de l'action, ou plus exactement au sens d'HATCHUEL (2005, p.85), *« les fondements de la recherche en gestion se confondent avec les éléments mêmes de l'épistémologie de l'action »* telle qu'il définit celle-ci.

Si, au terme de ce travail, nous devions résumer le sens premier de notre démarche d'Habilitation à Diriger des Recherches, alors ce serait celui de s'engager à contribuer, en tant que stratégiste et donc nécessairement avec d'autres, à concevoir l'idée d'un avenir par-delà le progrès, *« une idée positive de l'avenir, un avenir imaginé comme désirable, mais ne présupposant plus la religion du progrès »* TAGUIEFF (2000, p.469). Il s'agirait autrement dit de chercher à concevoir les actions stratégiques dans un sens qui soit porté par une certaine idée du futur, plutôt que poussée par les déficiences du présent. En ce sens dans son épilogue, Pierre-André TAGUIEFF nous donne très largement matière à réflexion :

[46] Nous ne résistons pas au plaisir de reprendre ici une formule de TAGUIEFF (op. cit., p.12-13), pour lequel « l'irrationnelle rationalité technico-scientifico-informationnelle et l'irréligieuse religiosité de la Flexibilité, de la Mobilité et du Changement indéfinis additionnent leurs effets nihilisants, voilés ou sublimés par le grand discours politico-médiatique transnational de la mondialisation salvatrice ».

[47] Pour mémoire au sens de CHARNAY (op. cit., p.120) « l'histoire ne résulte pas du déroulement d'une stratégie, ni de la puissance d'un *Deus ex machina*, mais des résultats enchevêtrés et plus ou moins compensés des diverses stratégies en présence ».

- ce qu'il s'agit de fonder sans le secours sécurisant des fausses promesses du progrès (le bonheur pour tous garanti à jamais), c'est une éthique de la responsabilité commune à l'égard des générations futures ;
- dans un monde reconnu comme complexe et fragile, imprévisible et vulnérable, ce principe de responsabilité doit s'étendre au souci de l'avenir lointain ;
- après la vision progressiste d'un avenir radieux, il reste à penser l'avenir comme une aventure à hauts risques dans laquelle il convient de s'engager résolument ;
- la prudence (entendue au sens de vertu cardinale et non pas dans ses déclinaisons précautionneuses du moment) est le principe qui doit nous guider dans cette aventure vers un avenir imprévisible non garanti par un grand dessein ;
- la fin de la gnose du progrès marque aussi une délivrance, traduisant le fait que les sujets et vecteurs de l'histoire d'hier, délivrés de la marche en avant forcée du progrès, peuvent espérer devenir les acteurs de l'histoire de demain.

Cette perspective affecte nécessairement les représentations du temps, en particulier l'image progressiste de l'avenir ainsi mise en crise. Le temps historique s'en trouve potentiellement libéré *« de l'empreinte du fatalisme et de l'emprise du nécessitarisme (ou du déterminisme) »* (TAGUIEFF, 2000, p.474). Pour TAGUIEFF (2000, p.476), *« peut-être devons-nous supposer que nous vivons à l'époque d'un grand passage, marqué par un changement de posture vis-à-vis de l'avenir : le passage de la <u>confiance</u> dans l'avenir à la <u>responsabilité</u> à l'égard du futur »*. Et bien que plus de dix-huit années se soient écoulées depuis cet écrit, il n'est pas sûr que nous ayons encore pris toute la mesure d'un tel enjeu.

Conclusion

Nous avons conscience que le fait de poser le thème du rapport à l'avenir, et par là-même la question de la relation au temps, comme problématique générique centrale de nos futures recherches, est extrêmement ambitieux. Nombre de philosophes se sont en effet, et depuis longtemps, confronté à cette question. Le fait est que l'on peut distinguer *a minima* deux systèmes philosophiques contradictoires sur le lien entre le temps et la conscience : les philosophies qui postulent que le temps dépend du sujet d'une part (mais alors comment le temps passait-il avant que le premier être humain ne soit présent pour en avoir la conscience ?) ; les thèses selon lesquelles le temps existe indépendamment de la conscience d'autre part (à ceci près que dans ces conditions, les physiciens n'ont toujours pas résolu la question du moteur du temps). Compte tenu de l'état actuel des savoirs relatifs à la question du temps, il nous faudra par conséquent rester humble et résister au piège de l'enfermement (dans un système de pensée philosophique particulier ou dans la dernière théorie à la mode en physique par exemple).

C'est ainsi qu'il ne nous est pas aisé de conclure ce mémoire, alors même que le processus d'HDR nous invite à dessiner les contours d'un agenda de recherche pour les prochaines années. Le temps opportun au sens de *kairos* n'est pourtant pas venu de formuler, à ce stade, une problématique générique déclinable en un catalogue de questions de recherche, au risque de produire un résultat à tout le moins artificiel, et probablement peu convaincant. À tout le moins pouvons-nous avancer que nos travaux futurs demeureront pour l'essentiel dans la veine des recherches sur les processus stratégiques, à propos desquels beaucoup reste à faire *« pour parvenir à se hisser sur ce sujet au niveau d'accumulation de connaissances atteint par la question des contenus stratégiques »* (DURAND, 2018, p.14). L'analyse de processus étant *a fortiori* particulièrement adaptée lorsque l'étude porte sur un phénomène qui incorpore du temps, *« l'analyse processuelle apparaît alors comme une posture de recherche et un choix délibéré d'interprétation de la réalité qui consiste à affirmer que l'intelligibilité d'un phénomène social est accrue par sa contextualisation temporelle »* (MENDEZ, 2010, p.15).

C'est ainsi que nous gagnerions, par exemple, à repartir de l'articulation des quatre dimensions du modèle analytique suggéré par BIDART, LONGO et MENDEZ (2012) autour des concepts-clés d'ingrédients issus du contexte, de séquences, de moteurs et de bifurcations. De même, pourrions-nous inscrire nos futurs travaux dans la veine du modèle de « travail temporel » (pour *temporal work*) proposé par KAPLAN et ORLIKOWSKI (2013), pour lesquelles les projections de l'avenir ne peuvent être découplées des représentations du passé et du présent[48].

Comment, malgré tout, convaincre de notre aptitude à maîtriser une stratégie de recherche en matière d'étude du rapport à l'avenir des acteurs stratégiques, *a fortiori* dans la perspective d'encadrement de jeunes chercheurs à laquelle nous aspirons ? Peut-être en commençant par affirmer notre propre rapport à l'avenir : loin d'être un désastre annoncé, le monde qui vient se révèle pour nous une aventure palpitante. Peut-être, également, en s'appuyant sur les trois formes de récits qui traduisent habituellement notre relation au temps (GATARD, 2014) :

- les récits de l'éternel retour, qui postulent que dans l'histoire, ce sont toujours les mêmes événements qui se répètent, attribuant au temps la forme d'un cercle ;
- les récits du progrès, qui supposent que l'histoire est un perpétuel changement, un chantier permanent, conférant au temps la forme d'une droite ;
- les récits d'ascension, pour lesquels le cercle et la ligne se rejoignent, donnant au temps la forme d'une spirale.

Que faire *a priori* de la description de ces "instruments de navigation" pour reprendre la formulation de GATARD ? Le rapport à un temps circulaire, tout d'abord, suppose que le futur soit inscrit dans le passé, quand bien même les événements (les stratégies) ne se répètent jamais exactement sous la même forme, mais que ce sont fondamentalement toujours les mêmes structures, les mêmes motivations qui sont à l'œuvre : le passé préfigure l'avenir. Le rapport à un temps linéaire, ensuite, postule que l'histoire est un progrès continu, partant du principe que ce sont nos choix qui constituent notre histoire, différente à chaque époque et ne se répétant jamais. Le temps s'écoule, et ne peut être cyclique : l'avenir se construit. Le rapport à un temps représenté sous forme de spirale, enfin, propose en quelque sorte une synthèse des deux premières visions, lesquelles ne dépeignent jamais que le dualisme entre volontarisme et

[48] *« Projections of the future are always entangled with views of the past and present, and temporal work is the means by which actors construct and reconstruct the connections among them ».*

déterminisme, entre liberté et fatalité. Cette dernière représentation décrit un monde où les temps passé, présent et futur dialoguent les uns avec les autres : l'avenir s'imagine.

Si cette dernière approche du temps nous semble la plus fertile, elle n'en demeure pas moins incomplète. Si l'on convient avec DUMEZ (2010, p.11) que *« la recherche est un discours sur le discours des acteurs (interprétations) qui construit à lui seul le réel »*, alors beaucoup reste à faire, selon nous, concernant l'étude des représentations du rapport au temps, et en particulier à l'avenir, des acteurs stratégiques tels que définis en introduction de ce mémoire. Pourra-t-on mieux comprendre leurs trajectoires et décisions au regard d'un discours sur le monde caractérisé par la multitude et le débordement, où tout circule de plus en plus vite et de plus en plus intensément ? Comment, dans le même temps, tenir compte des récits d'extinction qui postulent la grande déchirure (*Big Rip*) ou le grand effondrement (*Big Crunch*) à venir de notre monde ? À l'échelle d'un horizon plus immédiat, (GATARD, 2014, p.49) identifie deux forces *« qui incarnent les énergies en jeu dans l'imaginaire contemporain »*, et qu'on ne peut ignorer :

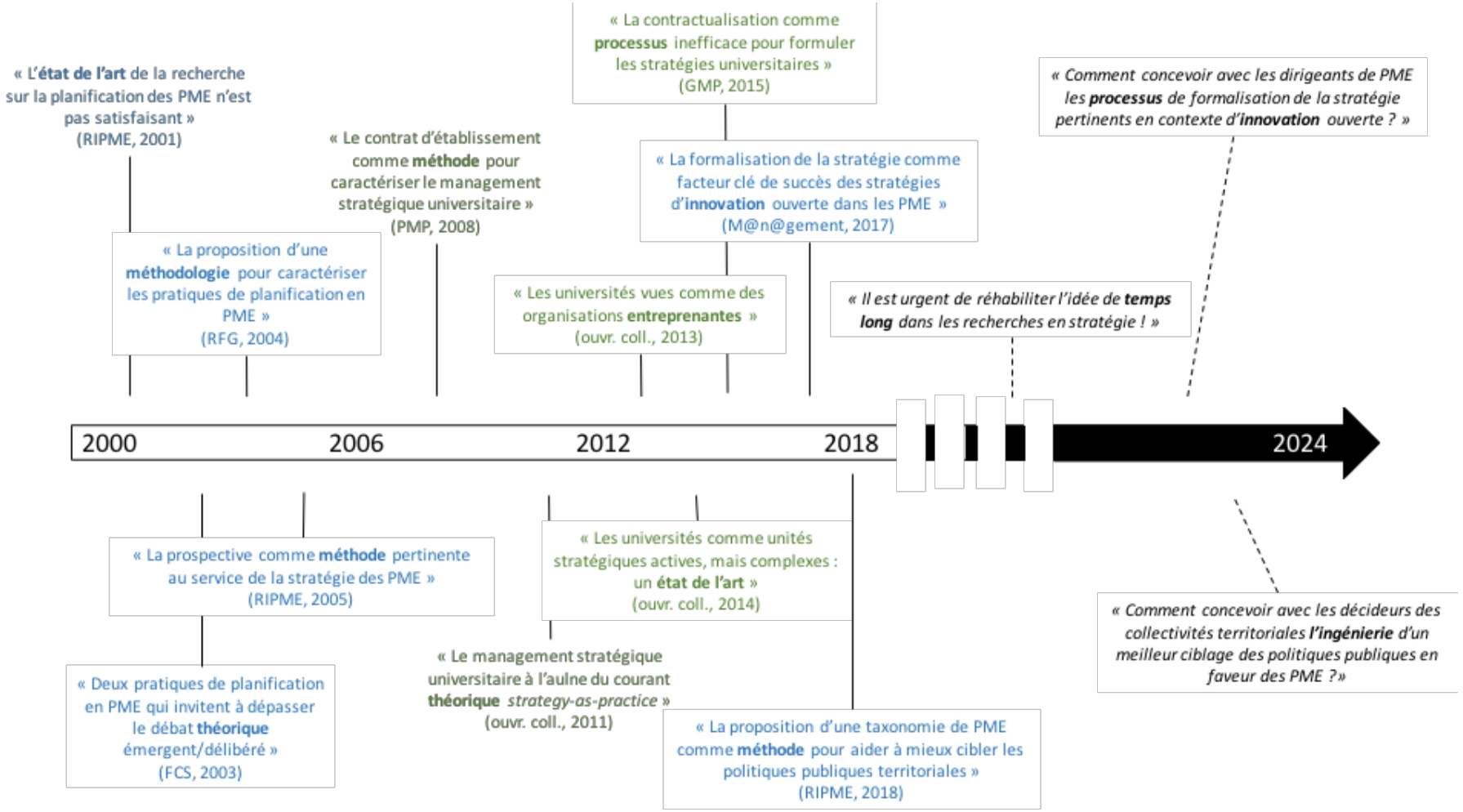
- la force centripète fondant les récits de repli, de retour au centre ou de recentrage, comme façon de se protéger d'un monde devenu illisible ;
- la force centrifuge qui engendre les récits d'expansion, de frontières qu'on dépasse, comme entraîné par un vent puissant à la conquête de nouveaux territoires.

Nous faut-il finalement travailler à l'émergence de nouvelles « chronosophies », ces mixtes de prophéties et de périodisations, voire de nouveaux discours sur l'histoire universelle sur lesquels HARTOG appuie sa démonstration ? En effet, *« lancées par des interrogations sur l'avenir, ces deux constructions, si différents qu'aient pu être les présupposés qui les portaient (qu'elles aient au total privilégié une perspective cyclique ou linéaire), ont cherché fondamentalement à saisir les rapports entre le passé et le futur »* (HARTOG, 2015, p.32). Plus modestement, nous pensons que d'autres récits sur l'avenir restent à découvrir, dont nous aurons désormais à cœur de savoir comment ils participent aux discours des acteurs stratégiques contemporains.

Pour ce faire, nos futurs travaux gagneront à articuler davantage deux logiques sous-jacentes aux discours stratégiques parmi les quatre attracteurs identifiés par MARTINET (1997) : d'une part la téléo-logique qui voit l'organisation *« comme un système finalisé que les dirigeants peuvent et doivent gouverner »*, et d'autre part l'idéo-logique qui met l'accent *« sur les*

processus mentaux, cognitifs et langagiers par lesquels se forment, s'explicitent et sont élues les stratégies que certains acteurs parviennent à faire accepter ». Cette perspective nous conduira à combiner davantage une double image de l'organisation, à la fois instrumentalisable (c'est-à-dire *« que les dirigeants doivent être en mesure de finaliser, d'organiser, d'animer par des systèmes de gestion appropriés »*) et mise en scène (pour laquelle l'organisation, son environnement et sa stratégie *« sont réputés indicibles et insaisissables en dehors des (re)présentations que s'en construisent les acteurs influents »*). Cette nouvelle approche gagnerait à s'appuyer sur le courant de l'*open strategy* (HAUTZ, SEIDL et WHITTINGTON, 2016), partant de la revue de littérature proposée par LAINE et VAARA (2015, p.616) en matière de participation des acteurs, stratèges ou non-stratèges, à l'élaboration de la stratégie. Cette évolution nous amènera sans doute à produire des savoirs moins substantifs (des modèles simplificateurs uniquement valables *ex post*) que procéduraux (des savoirs appropriables par les décideurs engagés dans l'agir stratégique), ou à tout le moins suivre la recommandation de MARTINET (1997) lorsqu'il invite *« à un usage procédural des modèles substantifs »*. C'est ainsi par exemple que partant de la relation établie entre l'influence de la formalisation sur l'innovation de produits en PME (FRECHET et GOY, 2017), nous entendons produire dans de futurs travaux des savoirs actionnables visant à guider la délibération stratégique des dirigeants de PME en matière de processus de formalisation en contexte d'innovation ouverte. De même, partant de la taxonomie établie dans notre dernier article (REBOUD et al., 2018), nous souhaitons contribuer à concevoir, avec les décideurs des collectivités territoriales, l'ingénierie d'un meilleur ciblage des politiques publiques en faveur des PME. Mais s'il fallait retenir une priorité, ce serait pour nous celle de réhabiliter la question du temps au sein de la communauté des chercheurs en Sciences de Gestion, et dans les travaux en stratégie en particulier. La redécouverte du temps long, comme la conception d'images d'avenirs repensées autour d'idées réalistes et positivement mobilisatrices, nous semblent en effet plus que jamais nécessaires pour refonder la conduite des actions collectives organisées du XXI^{ème} siècle. C'est en ce sens que la figure suivante reprend, en le complétant, le diagramme présenté en avant-propos de ce mémoire.

Figure 5 : le diagramme chronologique de notre cheminement passé… et à venir



Références bibliographiques

ACKOFF R.L. (1970), "A concept of corporate planning", *Long Range Planning*, vol.3, n°1, p.2-8.

ALVESSON M. et KARREMAN D. (2000), "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis", *Human Relations*, vol.53, n°9, p.1125-1149.

ANSOFF H.I. (1965), *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York : McGraw Hill, 241p.

ANSOFF H.I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's, the design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.12, n°6, p.449-461.

BACON F. (1999), *Des innovations*, dans « Essais de morale et de politique », Paris : L'Arche, p.106-108.

BAILLARGEON N. (2011), *Je ne suis pas une PME : plaidoyer pour une université publique*, Québec : Editions Poètes de Brousse, 96p.

BARRAND J. et GOY H. (2005), "Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME", *Revue Internationale PME*, vol.18, n°2, p.109-139.

BARREAU H. (2009), *Le Temps*, Paris : Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 4ème édition, 128p.

BATSCH L. (1997), *Temps et Gestion*, dans Y. SIMON et P. JOFFRE (dir.), « Encyclopédie de Gestion », Paris : Economica, 2ème édition, p.3303-3309.

BAUMARD P. (2012), *Le vide stratégique*, Paris : Editions CNRS, 256p.

BAUMARD P. (2017), "Enquête sur la disparition de la théorisation en stratégie", *Le Libellio d'Aegis*, vol.13, n°2, p.31-49.

BERGADAA M. (2001), "Temps contraint ou temps choisi ? Rythme et harmonie chez le dirigeant d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°132, p.63-72.

BERGER G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris : Presses Universitaires de France, 278p.

BERGER G. (1967), *Etapes de la prospective*, Paris : Presses Universitaires de France, 343p.

BIDART C., LONGO M.E. et MENDEZ A. (2012), "Time and process: an operational framework for processual analysis", *European Sociological Review*, vol.29, n°4, p.743-751.

BIRKINSHAW J. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°3, p.207-229.

BOISSIN J-P., CASTAGNOS J-C. et GUIEU G. (2005), "Histoire et mémoire de la pensée stratégique", *La Revue des Sciences de Gestion*, n°213, p.13-26.

BONNEAU L. (2009), *Les postulats temporels et le management stratégique du temps : l'exemple des biopharmaceutiques québécoises*, Montréal : HEC, Faculté des études supérieures, Ph.D. en Administration, 252p.

BONNEAU L. (2014), *Temps et action stratégique*, dans F. TANNERY, A-C. MARTINET, T. HAFSI et J-P. DENIS (coord.), « Encyclopédie de la stratégie », Paris : Vuibert, p.1093-1104.

BONTEMS V.K. (2014), "What does innovation stand for? Review of a watchword in research policies", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol.3, n°15, p.39-57.

BOYD B.K., FINKELSTEIN S. et GOVE S. (2005), "How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes", *Strategic Management Journal*, vol.26, n°9, p.841-854.

BOYER L. (2004), "Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier", *Management & Avenir*, vol.1, n°1, p. 7-21.

BRECHET J.-P. (2004), "De l'existence du projet d'entreprise : le cas d'une grande université multidisciplinaire", *13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.

BRIERE T. (2018), *La prise de décision stratégique*, dans T. DURAND et S. SHIMADA (coord.), « Processus stratégiques : comment les organisations élaborent leurs stratégies », Caen : Éditions EMS, collection « Regards sur la pratique », p.89-94.

BRUSLERIE (de la) H. (2009), "Le temps, la finance et le management des entreprises", *Revue Française de Gestion*, n°198-199, p.31-57.

BURNS T. et STALKER G.M. (1961), *The management of innovation*, London: Tavistock, 269p.

CADIOU C. et CADIOU K. (2011), "Intention et projet : la stratégie du greffage", *Revue Management & Avenir*, n°41, p.270-293.

CALORI R., VERY P. et ARREGLE J. L. (1997), "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue Française de Gestion*, n°112, p. 11-23.

CARTER C., CLEGG S.R. et KORNBERGER M. (2008), "Strategy as Practice?", *Strategic Organization*, vol.6, n°1, p.83-99.

CHANAL V. (2008), *La stratégie en pratiques*, dans G. SCHMIDT (coord.), « Le management : fondements et renouvellements », Auxerre : Editions Sciences Humaines, p.42-50.

CHARNAY J-P. (1990), *Critique de la stratégie*, Paris : Éditions de L'Herne, 325p.

CHARREAUX G. et WIRTZ P. (2006), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Paris : Éditions Économica, 394p.

CLARK B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon, 163p.

COHEN M.D. et MARCH J.G. (1974), *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New-York: McGraw-Hill, 270p.

DAMERON S. (2017), "Et si on avait une stratégie pour la recherche française en stratégie ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol.13, n°2, p.73-78.

DAMERON S. et TORSET C. (2012), "Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques", *Revue Française de Gestion*, n°223, p.27-41.

DAMERON S. et TORSET C. (2014), " The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy", *Journal of Management Studies*, vol.51, n°2, p.291-319.

DAVIES J.L. (2001), "The emergence of entrepreneurial cultures in european universities", *Higher Education Management and Policy*, vol.13, n°2, p.27-46.

DAY D.L., FARLEY J.U. et WIND J. (1990), "New perspectives on strategy research: a view from the management sciences", *Management Science*, vol.36, n°10, p.1137-1142.

DECHAMP G., DE VAUJANY F-X., GOY H. et GRIMAND A. (2006), "Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture", *Revue Management & Avenir*, n°9, p.181-200.

DEMIL B., LECA B. et NACCACHE P. (2001), "Le temps de la stratégie : « l'institution temporelle », moyen de coordination", *Revue Française de Gestion*, n°132, p.83-94.

DERY R. (1997), "Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise", *Management International*, vol.2, n°1, p.11-18.

DESTATTE P. et DURANCE P. (2009), *Les mots-clefs de la prospective territoriale*, Paris : La Documentation française, collection « Travaux », 64p.

DEVAUX M. (1985), *Contribution au développement des méthodes d'apprentissage de la démarche stratégique dans les PMI : les enseignements d'une formation-action dans les entreprises industrielles de petite et moyenne dimension*, Grenoble : Université Pierre Mendès France, CERAG, Thèse de 3ème cycle en Sciences de Gestion, 253p.

DUBOIS P. (1997), "L'organisation des universités : complexification, diversification, rationalisation, évaluation", *Sociétés Contemporaines*, n°28, p.13-32.

DUMEZ H. (2010), "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol.6, n°4, p.3-16.

DUPUY J-P. (1997), *Temps et rationalité : les paradoxes du raisonnement rétrograde*, dans J-P. DUPUY et P. LIVET (dir.), Colloque de Cerisy, « Les limites de la rationalité, Tome 1 : rationalité, éthique et cognition », Paris : La Découverte, collection « Recherches », p.30-58.

DUPUY J-P. (2012), *L'avenir de l'économie. Sortir de l'écomystification*. Paris : Flammarion, coll. « Essais », 291p.

DURAND R. (2017), "Management stratégique : fragmentation et renouveau ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol.13, n°2, p.63-65.

DURAND R., GRANT R.M. et MADSEN T.L. (2017), "The expanding domain of strategic management and the quest for integration", *Strategic Management Journal*, vol.38, n°1, p.4-16.

DURAND T. (2018), *Introduction*, dans T. DURAND et S. SHIMADA (coord.), « Processus stratégiques : comment les organisations élaborent leurs stratégies », Caen : Éditions EMS, collection « Regards sur la pratique », p.9-26.

EISENHARDT K.M. (2002), "Has strategy changed?", *Sloan Management Review*, vol.43, n°2, p.88-91.

ETZKOWITZ H., WEBSTER A., GEBHARDT C. et TERRA B. (2000), "The future of the university and the university of the future: evolution from ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, vol.29, n°2, p.313-330.

FARJOUN M. (2007), "The end of strategy?", *Strategic Organization*, vol.5, n°3, p.197-210.

FRÉCHET M. et GOY H. (2017), "Does strategy formalization foster innovation? Evidence from a french sample of small to medium-sized enteprises", *M@n@gement* vol.20, n°3, p.266-286.

FRERY F. (2017), "Quelles recommandations stratégiques pour la stratégie ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol.13, n°2, p.67-72.

GATARD C. (2014), *Mythologies du futur*, Paris : L'Archipel, 371p.

GIGET M. (1998), *La dynamique stratégique de l'entreprise. Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences*, Paris : Dunod, 368p.

GIOIA D.A. et CHITTIPEDDI K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol.12, p.433-448.

GIOIA D.A., THOMAS J.B., CLARK S.M. et CHITTIPEDDI K. (1994), "Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence", *Organization Science*, vol.5, n°3, p.363-383.

GIOIA D.A. et THOMAS J.B. (1996), "Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, vol.41, n°3, p.370-403.

GIORDANO Y. (1998), "Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, p.20-35.

GODENER A. (1996), *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Grenoble : Université Pierre Mendès France, CERAG, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 364p.

GODIN B. (2015), *Innovation Contested: The Idea of Innovation Over the Centuries*, Londres : Routledge, 354p.

GOLDE R.A. (1964), "Practical planning for small business", *Harvard Business Review*, vol.42, n°3, p.147-161.

GOY H. (2001), "De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME", *Revue Internationale PME*, vol.14, n°2, p.87-108.

GOY H. (2003), "Entre émergence et rationalité, deux cas de pratiques de planification en PME technologiques", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.6, n°3, p.23-40.

GOY H. (2008), "Pour une approche instrumentale du développement stratégique des organisations publiques : le cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne", *Politiques et Management Public*, vol.26, n°4, p.63-85.

GOY H. (2011), *La stratégie en pratiques comme cadre d'analyse des outils de gestion – Une approche par les travaux de Richard WHITTINGTON*, dans C. DOMINGUEZ-PERY (coord.), « Valeurs et outils de gestion : de la dynamique d'appropriation au pilotage », Cachan : Hermès Science Publications, p.167-187.

GOY H. (2013), *Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités*, dans T. LEVY-TADJINE et Z. SU (coord.), « Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux, ouvrage en l'honneur de Robert Paturel », Paris : L'Harmattan, collection « Mouvements Économiques et Sociaux », p.345-355.

GOY H. (2014), *Universités*, dans F. TANNERY, A-C. MARTINET, T. HAFSI et J-P. DENIS (coord.), « Encyclopédie de la stratégie », Paris : Vuibert, p.1143-1150.

GOY H. (2015), "Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ?", *Revue Gestion et Management Public*, vol.3, n°4, p.65-82.

GOY H. et PATUREL R. (2004), "Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI", *Revue Française de Gestion*, n°150, p.55-70.

GRANDY G. et MILLS A.J. (2004), "Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy", *Journal of Management Studies*, vol.41, n°7, p.1153-1170.

GUESNERIE H. (2013), *L'Économie de marché*, Paris: Le Pommier, 208p.

HARTOG F. (2015), *Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps*, Paris: Points, 352p.

HATCHUEL A. (2005), *Pour une épistémologie de l'action – L'expérience des sciences de gestion*, dans R. TEULIER et P. LORINO (dir.), Colloque de Cerisy, « Entre connaissance et organisation : l'activité collective », Paris : La Découverte, collection « Recherches », p.72-92.

HAUTZ J., SEIDL D. et WHITTINGTON R. (2016), "Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics", *Long Range Planning*, vol.50, n°3, p.298-309.

HERACLEOUS L. (1998), "Strategic thinking or strategic planning?", *Long Range Planning*, vol.31, n°3, p.481-487.

JOUVENEL (de) H. (1999), "La démarche prospective : un bref guide méthodologique", *Revue Futuribles*, n°247.

KAPLAN S. et ORLIKOWSKI W.J. (2013), "Temporal work in strategy making", *Organization Science*, vol.24, n°4, p.965-995.

KLEIN E. (2004), *Les tactiques de Chronos*, Paris : Éditions Flammarion, 220p.

KLEIN E. (2017), *Sauvons le progrès*, Paris : Éditions de L'Aube, 88p.

LA VILLE (de) V. et MOUNOUD E. (2005), Récits ordinaires et textes stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n°159, p.343-357.

LAINE P.M. et VAARA E. (2015), *Participation in strategy work*, dans D. GOLSORKHI, L. ROULEAU, D. SEIDL et E. VAARA (eds.), « Cambridge Handbook of Strategy as Practice », 2nde édition, Cambridge : Cambridge University Press, p.616-631.

LAJOUS O. (2015), *L'art du temps*, Paris : Éditions L'Harmattan, 138p.

LAUFER R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, Paris : Éditions L'Harmattan, 319p.

LE MASSON P., WEIL B. et HATCHUEL A. (2006), *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Paris : Éditions Hermès Lavoisier, 471p.

LE ROY F. (2017), "Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau", *Le Libellio d'Aegis*, vol.13, n°2, p.21-29.

LOASBY B.J. (1967), "Long-range formal planning in perspective", *Journal of Management Studies*, vol.4, n°2, p.300-308.

LORINO P. et TARONDEAU J-C. (1998), "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, n°117, p.5-17.

LOUART P. (1999), *Temps*, dans R. LE DUFF et P. JOFFRE (dir.), « Encyclopédie de la Gestion et du Management », Paris : Dalloz, p.1213-1215.

MAILHOT C. et SCHAEFFER V. (2009), "Les universités sur le chemin du management stratégique", *Revue Française de Gestion*, n°191, p.33-48.

MALLET D., BALME P. et RICHARD P. (2002), *Réglementation et management des universités françaises*, Paris : Berger-Levrault, 558p.

MARCHESNAY M. (1997), "La moyenne entreprise existe-t-elle ?", *Revue Française de Gestion*, n°116, p.85-94.

MARTINET A-C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Paris : McGraw-Hill, 118p.

MARTINET A-C. (1990), *Epistémologie de la stratégie*, dans A.C. MARTINET (dir.), « Epistémologies et sciences de gestion », Paris : Economica, p.211-236.

MARTINET A-C. (1997), "Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique", *Management International*, vol.2, n°1, p.67-75.

MARTINET A-C. (1998), *Les jeux du management stratégique : formes et figures élémentaires*, dans J. THEPOT (coord.), « Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision », Paris : Vuibert, 267p.

MARTINET A-C. (2006), *Théorie des parties prenantes et régénération du politique dans le management stratégique*, dans C. FOURCADE, G. PACHE et R. PEREZ (coord.), « La stratégie dans tous ses états – Mélanges en l'honneur du professeur Michel MARCHESNAY », Colombelles : Editions EMS, 380p.

MARTINET A-C. (2008), "50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ?", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.11, n°spécial, p.39-66.

MARTINET A-C. (2016), "Recherche en stratégie : un problème de granularité", *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°256, p.11-18.

MAZZAROL T., REBOUD S. et SOUTAR G.N. (2009), "Strategic planning in growth oriented small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol.15, n°4, p.320-345.

MENDEZ A. (2010), *Travailler avec le temps*, dans A. MENDEZ (dir.), « Processus : concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales », Louvain-la-Neuve : Academia Bruylant, 259p.

MEYER J. et ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2, p.340-363.

MIGNOT-GERARD S. (2003), "Le leadership et le gouvernement dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire", *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, Vol.15, n°2, p.147-177.

MILLER, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol.29, n°7, p. 770-791.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 440p.

MINTZBERG H. (1990), "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.11, n°3, p.171-195.

MINTZBERG H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, New York: Free Press, 458p.

MINTZBERG H. et WATERS J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol.6, n°3, p.257-272.

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, n°2, p.51-61.

MORIM DE CARVALHO E. (2011), *Paradoxe sur la recherche – I : Sérendipité, Platon, Kierkegaard, Valéry*, Paris : Editions L'Harmattan, 450p.

MORIN E. (1990), *Science avec conscience*, Paris : Seuil, collection « Points Sciences », 315p.

MUSSELIN C. (1997), "Les universités à l'épreuve du changement : préparation et mise en œuvre des contrats d'établissement", *Sociétés Contemporaines*, n°28, p.79-101.

MUSSELIN C. (2001), *La longue marche des universités françaises*, Paris : Presses Universitaires de France, collection « Sciences sociales et sociétés », 218p.

MUSSELIN C. (2017), *La grande course des universités*, Paris : Presses de SciencesPo, 304p.

NAG R., HAMBRICK D.C. et CHEN M-J. (2007), "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field", *Strategic Management Journal*, vol.28, n°9, p.935-955.

NELLES J. et VORLEY T. (2011), "Entrepreneurial Architecture: a Blueprint for Entrepreneurial Universities", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.28, n°3, p.341-353.

PADIS M-O., LICHTENBERGER Y. et MACRON E. (2007), "La réhabilitation inattendue de l'université au sein de l'enseignement supérieur", *Revue Esprit*, n°12, p.9-22.

PATUREL R. (2005), "Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat", *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 23p.

PETITBON F., BASTIANUTTI J. et DESCAMPS M. (2017), *Managers : libérez, délivrez… surveillez ?* Paris : Cherche Midi, 176p.

PLUCHART J-J. (2001), "Start-up : les temporalités des nouveaux entrepreneurs", *Revue Française de Gestion*, n°132, p.73-82.

POMIAN K. (1980), "La crise de l'avenir", *Le Débat*, n°7, p.5-17.

PORTER M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p.61-78.

PRAS B. (2013), "Marketing, présent et avenir : une question de tempo et de synchonisation", *Décisions Marketing*, n°72, p.5-15.

REBOUD S., SERBOFF T., GOY H., MAZZAROL T. et CLARK D., (2018), "Les politiques publiques face à la diversité des PME : les apports d'une approche taxonomique en Rhône-Alpes", *Revue Internationale PME*, vol.31, n°2, p.27-56.

RENARD P. (1975), *L'introduction du management stratégique dans les entreprises de petite et moyenne dimension*, Grenoble : Université Pierre Mendès France, CERAG, Thèse de 3ème cycle en Economie et Administration des Entreprises, 314p.

ROMELAER P. (1998), *Stratégie et temps*, dans J. THEPOT (coord.), « Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision », Paris : Vuibert, 267p.

RONDA-PUPO G.A. et GUERRAS-MARTIN L.A. (2012), "Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis", *Strategic Management Journal*, vol.33, n°2, p.162-188.

ROSE J. (2003), "La lente affirmation des politiques d'établissement ou l'art du patchwork à l'université", *Revue Sciences de la Société*, n°58, p.37-57.

ROULEAU L., ALLARD-POESI F. et WARNIER V. (2007), "Le management stratégique en pratiques", *Revue Française de Gestion*, n°174, p.15-24.

ROVELLI C. (2018), *L'ordre du temps*, Paris : Flammarion, 288p.

SAÏAS M. et METAIS E. (2001), "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°1, p.183-213.

SEIDL D. (2007), "General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective", *Organization Studies*, vol.28, n°2, p.197-218.

SIEGEL D. (2008), "Réflexion sur la stratégie", *La Revue des Sciences de Gestion*, n°230, p.15-23.

STEVENSON H. H. et JARILLO J.C. (1990), "A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, vol.11, n°5, p. 17-27.

SZOSTAK B., TEYSSIER C. et SEVILLE M. (2018), *Introduction*, dans B. SZOSTAK, C. TEYSSIER et M. SEVILLE (coord.), « Le management des risques : enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain », Caen : Management Prospective Editions, 229p.

TABATONI P. et JARNIOU P. (1975), *Les systèmes de gestion : politiques et structures*, Paris : Presses Universitaires de France, 233p.

TAGUIEFF P-A. (2000), *L'effacement de l'avenir*, Paris : Éditions Galilée, 484p.

TARONDEAU J-C. et NACCACHE P. (2001), "Introduction au dossier consacré au temps en gestion", *Revue Française de Gestion*, n°132, p.58-62.

THYS-CLEMENT F. et WILKIN L. (1998), "Management stratégique et universités : résultats d'une enquête européenne", *Gestion de l'Enseignement Supérieur*, vol.10, n°1, p.13-30.

TRAHAND J. (1980), *Etude des processus de planification et de contrôle dans les entreprises : création d'une typologie et essai d'interprétation*, Grenoble : Université Pierre Mendès France, CERAG, Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, 380p.

URBAN S. (1998), "Pensée économique et stratégie", *Management International*, vol.2, n°2, p.7-16.

VAARA E. et DURAND R. (2012), "How to connect strategy research with broader issues that matter?", *Strategic Organization*, vol.10, n°3, p.248-255.

VAUJANY (de) F-X. (2005), *De la conception à l'usage : éléments d'un management de l'appropriation des objets et outils de gestion*, Colombelles : Editions EMS, collection « Questions de Société », 282p.

VERAN L. (1991), *La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement*, Paris : Éditions d'Organisation, 144p.

WEICK K.E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, vol.21, n°1, p.1-19.

WHITTINGTON R. (1996), "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, vol.29, n°5, p.731-735.

WHITTINGTON R. (2004), "Strategy after Modernism: Recovering Practice", *European Management Review*, vol.1, n°1, p.62-68.

WHITTINGTON R. (2006), "Completing the Practice Turn in Strategy Research", *Organization Studies*, vol.27, n°5, p.613-634.

Annexe A : curriculum vitae

Etat Civil

44 ans, né le 09 mai 1974
Citoyen français, divorcé, 2 enfants

COORDONNEES PROFESSIONNELLES

Institut d'Administration des Entreprises
2, rue Tréfilerie
42 023 Saint-Étienne Cedex 2
herve.goy@univ-st-etienne.fr

Laboratoire CoActiS
ISH – 14/16, avenue Berthelot
69363 Lyon Cedex 07

Situations professionnelles

POSITIONS STATUTAIRES

- Depuis 09/2012 : Maître de Conférences à l'IAE de Saint-Étienne.
- 01-06/2012 : Chercheur invité par la Chaire en Entrepreneuriat & Innovation de la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval (Québec).
- 09/2002 – 12/2011 : Maître de Conférences à l'IUT de Saint-Étienne.
- 09/2001 – 08/2002 : Attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à l'IUT de Saint-Étienne.
- 08/2000 – 05/2001 : Service national (École des Pupilles de l'Air de Montbonnot).
- 09/1997 – 08/2000 : Allocataire de recherche au CERAG de Grenoble.

POSITIONS FONCTIONNELLES

- 01/2016 – 06/2018 : Chargé de mission *Stratégie immobilière – campus Tréfilerie* auprès de la Présidente de l'Université Jean Monnet (UJM) Saint-Étienne.
- 11/2015 – … : élu à la Commission Formation et Vie Universitaire de l'UJM.
- 03/2014 – … : Directeur de l'IAE (article L.713-9 du Code de l'Éducation).
- 09/2013 – 08/2015 : responsable du Master 2 *Entrepreneuriat* de l'IAE.
- 12/2012 – 02/2014 : Directeur adjoint de l'IAE.
- 01/2007 – 12/2011 : Vice-président chargé des finances & du patrimoine de l'UJM.
- 12/2005 – 02/2008 : élu au Conseil Scientifique de l'UJM.
- 10/2004 – 01/2007 : Chef du département de *gestion administrative et commerciale des organisations* de l'IUT de Saint-Étienne.
- 04/2004 – 11/2006 : membre de la commission de spécialistes en économie & gestion de l'UJM.
- 09/2003 – 06/2004 : responsable de la licence professionnelle *animateur des technologies de l'information et de l'Internet* de l'IUT de Saint-Étienne.

DIPLOMES, QUALIFICATIONS & FORMATION CONTINUE

- Préparation en cours d'une *habilitation à diriger des recherches* (HDR), sous la direction du Pr Odile CHANUT, Université Jean Monnet.
- Participation aux sessions 2008 et 2010 du séminaire de formation "Atouts pour publier", organisé par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE).
- Suivi de divers modules proposés dans le cadre du plan de formation de l'UJM : "anglais pour conférences internationales" (2005), "conduite d'entretiens individuels" (2006) et "enjeux et impacts de la LOLF" (2007).
- Qualification aux fonctions de Maître de Conférences des Universités par la 6ème section (Sciences de Gestion) du Conseil National des Universités (2001).
- Obtention du grade de Docteur ès Sciences de Gestion de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble (2000).
- Suivi d'un cursus de formation initiale à l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble : Licence AES (1995), Maîtrise de Sciences Économiques (1996), DEA de Sciences de Gestion (1997).

Travaux particuliers

- Valorisation : « Universités : stratégies et compétition » (XERFI Canal, 27/08/2015) Entrevue avec Jean-Philippe DENIS (Rédacteur en Chef de la *Revue Française de Gestion*) visant à valoriser l'entrée n°81 de l'Encyclopédie de la Stratégie.
- 2010-2011 : formateur à deux sessions de formation sur "la portée et l'usage de la politique budgétaire" à l'agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (AMUE).
- 11/2005 : co-organisateur d'une journée de recherche d'envergure nationale sur le thème de "l'appropriation des outils de gestion" à Saint-Étienne.
- Membre du projet HYPERCROIS/ANR-07-ENTR-008 "*Trajectoires et temporalités des entreprises moyennes en hyper-croissance*", coordonné pour COACTIS par le Pr Laurent VILLANOVA
- Acteur du programme scientifique "Thématiques prioritaires 2003-2005" financé par la Région Rhône-Alpes intitulé "*Aide à la décision et localisation*", coordonné pour le CREUSET et l'ERT-IT par les Pr Michel BELLET et Khaled BOUABDALLAH
- 2005 : expert scientifique du CCRRDT auprès du Conseil Régional d'Aquitaine.

Contributions à la diffusion de savoirs

Réalisation d'enseignements en stratégie d'entreprise, en management et en théories des organisations à de multiples niveaux et auprès de publics variés.

CHARGE DE COURS MAGISTRAUX

- A l'IAE de Saint-Étienne [2015-…] :
  Management (32h/an), Diagnostic stratégique (45h/an)
  L'introduction au management auprès d'étudiants de L1 Économie et Gestion ; les outils du diagnostic stratégique décodés au public de L3 (parcours management)

- A l'IAE de Saint-Étienne [2014-2015] :
  Stratégie d'entreprise (36h/an)
  Les fondements et outils de la stratégie appliqués aux projets entrepreneuriaux du public de Master 2 entrepreneuriat
- A l'IAE de Saint-Étienne [2012-2014] :
  Diagnostic & Pilotage stratégiques (60h/an), Management stratégique (70h/an)
  La déclinaison approfondie et différenciée des fondements de la stratégie des organisations dans 4 spécialités de Master (M1 management de projet ; M1 comptabilité-contrôle-audit ; M2 contrôle de gestion-audit opérationnel ; M2 entrepreneuriat)
- A l'École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale [2012-2013] :
  Management (3h)
  Une conférence introductive au cycle de Management auprès des élèves-stagiaires de l'EN3S
- A l'IUT de Saint-Étienne [2001-2011] :
  Management et Organisation (27h/an), Stratégies d'entreprise (24h/an)
  Les principes d'organisation et les bases de la stratégie auprès du public GACO
- A TÉLÉCOM Saint-Étienne [2009-2010] :
  Théorie(s) des Organisations (15h)
  Les grilles de lecture utiles à la compréhension par l'élève ingénieur de 3ème année des modes d'existence et de développement des entreprises
- A l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne [2006-2007] :
  Stratégies d'entreprise (30h)
  Séminaire d'une semaine à des élèves de 3ème année d'Ingénieurs Civils des Mines
- A l'Institut de Formation des Cadres de Santé de Saint-Étienne [2005-2006] :
  Stratégies hospitalières (30h)
  La sensibilisation aux enjeux du déploiement stratégique auprès de futurs cadres de santé
- A l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne [2005-2006] :
  Stratégies d'entreprise (6h)
  Une journée de conférence auprès d'élèves de 2ème année d'Ingénieurs Civils des Mines

CHARGE DE TRAVAUX DIRIGES

- A l'IUT de Saint-Étienne [2001-2011] :
  Management et Organisation (32h/an), Stratégie des PME (72h/an)
  L'application des principes d'organisation et de stratégie auprès du public GACO
- A l'IAE de Saint-Étienne, en formation continue [2004-2005] :
  Stratégies d'entreprise (20h)
  Les enjeux de la stratégie confrontés aux expériences d'un public en reprise d'études
- En Master « Études et recherche en stratégie » de Lyon 2 [2004-2005] :
  Recherche en stratégies des PME (3h)
  Une intervention ciblée en seconde année de Master à Lyon
- A la Faculté des Sciences et Techniques de Saint-Étienne [2003-2004] :
  Principes d'économie et de gestion de l'entreprise (40h)
  Les fondamentaux de l'entreprise aux publics L2 et M2 du Département d'Informatique
- A l'École Supérieure de Commerce de Grenoble [2000-2004] :
  Stratégies d'entreprise (35h/an)
  4 années d'expérience en formation initiale, continue et face à des cadres techniques

- A l'UFR « Économie, Stratégies, Entreprise » de Grenoble 2 [1997-2001] :
  Stratégie (40h), Économie d'entreprise (45h), Comptabilité générale (40h), Études de marché (30h)
  Du DEUG à la Maîtrise de Sc. Economiques, mention techniques économiques et de gestion
- A l'IAE de Grenoble [1998-1999] :
  Management stratégique (18h)
  Intervention en 1ère année de cycle MSG à l'ESA (actuel IAE) de Grenoble

ENCADREMENT DE TRAVAUX DE RECHERCHE

- A l'Université Lumière Lyon 2 [2013-2014] :
  Mémoire de recherche intitulé « Stratégie de *Leveraged build-up* et motivations du propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale »
  Julie ZACCAGNINI, étudiante en master 2 « Management des PME et des ETI internationales »

CO-ENCADREMENT DOCTORAL

- A l'Université Lumière Lyon 2 [2014-2018] :
  Co-encadrement avec le Pr Martine SÉVILLE
  Thèse intitulée « Les déterminants de la performance des acquéreurs en série »
  Julie ZACCAGNINI, titulaire d'un contrat doctoral au sein du laboratoire COACTIS

Apports à la production de savoirs

HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION

« Temps et stratégie : comment repenser l'idée d'avenir ? », présentée et soutenue publiquement le 7 décembre 2018 à l'Université de Saint-Étienne, sous la direction du Pr Odile CHANUT

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

« Les réalités de la planification organisationnelle des petites et moyennes entreprises industrielles », présentée et soutenue publiquement le 16 novembre 2000 à l'IAE de Grenoble, sous la direction du Pr Robert PATUREL (*mention très honorable avec les félicitations du jury*)

PUBLICATIONS – REVUES SCIENTIFIQUES A COMITES DE LECTURE[49]

[1] REBOUD S., SERBOFF T., GOY H., MAZZAROL T. et CLARK D. (2018), « Les politiques publiques face à la diversité des PME : les apports d'une approche taxonomique en Rhône-Alpes », *Revue Internationale PME*, vol.31, n°2, p.27-57 (HCERES:B)

[49] En référence à la liste des revues HCERES pour le domaine SHS1 « ÉCONOMIE et GESTION » (mise à jour le 25/01/2018).

[2] FRÉCHET M. et GOY H. (2017), « Does strategy formalization foster innovation? Evidence from a french sample of small to medium-sized enteprises », *M@n@gement* vol.20, n°3, p.266-286 (HCERES:A)

[3] GOY H. (2015), « Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? », *Revue Gestion et Management Public*, vol.3, n°4, p.65-82 (HCERES:B)

[4] GOY H. (2008), « Pour une approche instrumentale du développement stratégique des organisations publiques : le cas d'une université française pluridisciplinaire de taille moyenne », *Revue Politiques et Management Public*, vol.26, n°4, p.63-85 (HCERES:C)

[5] DECHAMP G., DE VAUJANY F-X., GOY H. et GRIMAND A. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Revue Management & Avenir*, n°9, p.181-200 (HCERES:B)

[6] BARRAND J. et GOY H. (2005), « Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°2, p.109-139 (HCERES:B)

[7] GOY H. et PATUREL R. (2004), « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°150, p.55-70 (HCERES:A)

[8] GOY H. (2003), « Entre émergence et rationalité, deux cas de pratiques de planification en PME technologiques », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.6, n°3, p.23-40 (HCERES:B)

[9] GOY H. (2001), « De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME », *Revue Internationale PME*, vol.14, n°2, p.85-108 (HCERES:B)

CHAPITRES – OUVRAGES COLLECTIFS

[10] GOY H. (2014), « Universités », dans F. Tannery, A-C. Martinet, T. Hafsi et J-P. Denis (coord.), *Encyclopédie de la stratégie*[50], Vuibert, p.1143-1150

[11] GOY H. (2013), « Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités », dans T. Lévy-Tadjine et Z. Su (coord.), *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux, ouvrage en l'honneur de Robert Paturel*, L'Harmattan, collection « Mouvements Économiques et Sociaux », p.345-355

[12] GOY H. (2011), « La stratégie en pratiques comme cadre d'analyse des outils de gestion – Une approche par les travaux de Richard WHITTINGTON », dans C. Dominguez-Péry (coord.), *Valeurs et outils de gestion : de la dynamique d'appropriation au pilotage*[51], Hermès Science Publications, p.167-187

[13] DECHAMP G., GOY H., GRIMAND A., LEVY T. et DE VAUJANY F-X. (2005), « Gestion stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes », dans F-X. De Vaujany (coord.), *De la conception à l'usage : éléments d'un management de l'appropriation des objets et outils de gestion*, Editions EMS, collection « Questions de Société », p.35-79

OUVRAGE

[14] GOY H. (2011), Pratique(s) et performance(s) de la planification en PME : une étude pour dépasser les idées reçues, *Editions Universitaires Européennes*, 339p.

[50] Prix EFMD-FNEGE 2015 du meilleur ouvrage de recherche en sciences de gestion.
[51] Labellisé par la FNEGE en 2013.

COMMUNICATIONS – CONGRES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

[15] REBOUD S., SERBOFF T., GOY H., MAZZAROL T. and CLARK D. (2016), « Diversity of SMEs : a taxonomic approach in a French Region », *ANZAM*, Brisbane

[16] REBOUD S., SERBOFF T., GOY H., MAZZAROL T. et CLARK D. (2016), « Diversité des PME : une approche taxonomique en Rhône-Alpes », *13ème CIFEPME*, Trois-Rivières

[17] FRÉCHET M. et GOY H. (2014), « Peut-on planifier l'innovation ? Influence des stratégies formalisées sur l'innovation dans les PME françaises », *23ème Conférence de l'AIMS*, Rennes

[18] GOY H. (2011), « Pour une approche longitudinale de la politique des contrats quadriennaux d'établissement en France : le cas d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne entre 1991 et 2010 », *3ème Conférence Internationale du RESUP*, Paris

[19] GOY H. (2009), « La "stratégie en pratiques" comme cadre d'analyse des outils de gestion ? », *18ème Conférence de l'AIMS*, Grenoble

[20] GOY H. et DECHAMP G. (2008), « Le contrat d'établissement : un dispositif de gestion stratégique pour les universités françaises ? », *17ème Conférence de l'AIMS*, Nice

[21] GOY H. (2007), « Vers une dilution de la stratégie dans la transversalité ? Proposition d'une méthodologie pour un (re)cadrage fondé sur l'identification de processus stratégiques », *Journée de Recherche : "Nouvelles Perspectives en Management Stratégique"*, Nice

[22] GOY H. (2006), « Entre spécificité de l'objet et diversité du champ : proposition d'un cadre d'analyse pour les PME dans la recherche en stratégie », *8ème CIFEPME*, Fribourg

[23] GOY H. (2006), « Quel statut pour les PME dans la recherche francophone en stratégie ? », *15ème Conférence de l'AIMS*, Annecy

[24] BARRAND J. et GOY H. (2003), « Anticipating within SMEs : dream or reality ? », *EFMD 33RD EISB Conference*, Milan

[25] DECHAMP G. et GOY H. (2002), « Proposition d'un protocole de mesure combinée du niveau de performance en PME », *6ème CIFPME*, Montréal

[26] GOY H. (2002), « Contribution à l'étude des conditions d'efficacité des démarches de planification en PME », *Journées Nationales des IAE*, Paris

[27] GOY H. (2002), « Les conditions de réussite de la planification en PME, à la croisée des paradigmes stratégiques », *11ème Conférence de l'AIMS*, Paris

[28] GOY H. (2000), « L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME », *9ème Conférence de l'AIMS*, Montpellier

[29] GOY H. (1999), « Strategic Planning in Small Business: First and Foremost a Collaborative Process », *19th Conference of the Strategic Management Society*, Berlin

[30] GOY H. (1999), « La recherche sur la planification stratégique des PME : un acte manqué ? » *Conférence de l'ASAC*, Saint John (Canada), vol.20, n°6, p.31-39

[31] GOY H. (1999), « De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des PME », *8ème Conférence de l'AIMS*, Châtenay-Malabry

[32] GOY H. (1998), « Les pratiques de coopération inter-firmes dans la Vallée de l'Arve : vers la réfutation d'idées reçues sur les systèmes productifs localisés ? », *4ème CIFPME*, Metz-Nancy

[33] GOY H. (1998), « Retour sur les pratiques de coopération appliquées aux systèmes productifs localisés », *7ème Conférence de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve

CONFERENCES INVITEES

- 19 avril 2012 : présentation dans le cadre du *Séminaire Joseph Chicha* de l'INRPME à l'Université du Québec à Trois-Rivières, intitulée « Quand les universités deviennent entrepreneuriales »
- 10 mai 2012 : présentation dans le cadre des *Conférences de la Chaire en Entrepreneuriat & Innovation* de la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval, intitulée « Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités »

DOCUMENTS DE TRAVAIL

[34] GOY H. (2012), « Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités », Québec: Université Laval, *Faculté des Sciences de l'Administration*, document de travail n°2012-014, 16p.

[35] GOY H. (2007), « Between specificity of the object and diversity of the field: proposal for a framework of analysis for SMEs in research into strategy », Saint-Étienne: Université Jean Monnet, *COACTIS*, working paper n°07-01, 35p.

[36] DECHAMP G. et GOY H. (2004), « Proposition d'un protocole de mesure combinée du niveau de performance en PME », Saint-Étienne : Université Jean Monnet, *PREACTIS*, document de travail n°10, 16p.

[37] GOY H. (2002), « L'efficacité des démarches de planification en PME, au regard des cas *DIGIGRAM* et *METROLOGIC GROUP* », Grenoble : Université Pierre Mendès France, *CERAG*, document de travail n°17, 17p.

[38] GOY H. (2002), « The End of Research on Planning in Small Business ? », Grenoble : Université Pierre Mendès France, *CERAG*, working paper n°5, 21p.

[39] GOY H. (1999), « Les processus de planification organisationnelle : proposition de synthèse », Grenoble : Université Pierre Mendès France, *CERAG*, document de travail n°13, 21p.

Distinctions

- Juillet 2013 : nommé Chevalier dans l'Ordre des Palmes académiques.
- Avril 2012 : récipiendaire de la Médaille de l'Université Jean Monnet.