

PRÉFACE

Rodolphe Durand

Le 4 octobre 2023, à la Rotman School of Business à Toronto, durant la conférence d'une journée qui suivait le 43^e congrès de la Strategic Management Society et qui marquait le trentième anniversaire du lancement du programme de recherche sur la théorie des parties prenantes, Rob Phillips répondit brutalement à une question du public. J'avais demandé : « pensez-vous que la théorie des parties prenantes doive inclure les droits de la nature, par exemple une rivière ou un arbre, dans sa conception de la création et de répartition de la valeur ? ». Il répondit sèchement par la négative, car un arbre ne peut pas contractualiser avec une entreprise ou ses représentants. Tima Bansal, assise aux côtés de Rob Phillips, commenta sa réponse avec tact et rondeur, concluant que sa conception des parties prenantes différerait fort sensiblement de la vision fermée et contractualiste de l'entreprise telle qu'elle venait d'être défendue. À l'issue de cette journée, Tima et moi décidèrent de mettre nos idées sur le papier pour réimaginer avec d'autres collègues ce à quoi pourrait ressembler les contours d'une discipline « stratégie » élargie et intégratrice – ce qui donna plus tard notre article dans le *Journal of Management Studies* (Bansal *et al.*, 2025).

De fait, depuis les années 1970, le champ de la stratégie s'est essentiellement construit autour d'un paradigme dominant centré sur l'avantage concurrentiel, la survie de l'entreprise et sa profitabilité. En s'inspirant de l'économie industrielle et en empruntant ses outils

conceptuels, la discipline a légitimé la firme comme unité d'analyse centrale, isolée de son environnement naturel et social. Or, les crises écologiques et sociales contemporaines (changement climatique, épuisement des ressources, inégalités d'accès à la richesse produite) remettent en question ces fondements théoriques. Comment la stratégie peut-elle continuer à promouvoir la croissance et la performance financière illimitées dans un monde de ressources finies, où les barrières géoéconomiques se lèvent à nouveau, et où les « limites planétaires » sont franchies ?

Le paradigme stratégique qui domine depuis cinq décennies trouve ses racines dans le tournant des années 1970-1980, lorsque le champ s'est éloigné de la *Business Policy* (qui intégrait le rôle social des entreprises) pour adopter une vision économiciste centrée sur la performance financière. Les travaux fondateurs de Michael Porter sur la structure industrielle et l'avantage concurrentiel, ainsi que l'émergence du courant *Resource-Based View*, ont consacré la firme comme objet central d'étude, dont le succès correspond à l'appropriation d'une part croissante de la valeur générée au sein d'une chaîne de transactions, c'est-à-dire sa capacité à générer des rentes supérieures à celles de ses concurrents. Dans cette perspective, l'environnement naturel n'apparaît que comme un contexte exogène, comme une source d'opportunités à exploiter pour renforcer sa position compétitive sans prise en compte des conséquences négatives de cette exploitation (Mayer, 2021).

Dans cet article récent (Bansal *et al.*, 2025), avec plusieurs collègues nous suggérons que cette focalisation exclusive sur le niveau d'analyse de la firme comporte une erreur logique. Cette erreur consiste à appliquer analogiquement au niveau « micro » (la firme) des principes et hypothèses justifiés au niveau « macro » (l'économie dans son ensemble), sans considérer que l'agrégation des comportements individuels ne produit pas nécessairement les résultats escomptés au niveau systémique. Concrètement, si chaque firme maximise sa profitabilité en externalisant ses coûts environnementaux et en exploitant les ressources communes, le système économique global ne génère pas le bien-être économique et social espéré mais au contraire épuise les conditions mêmes de sa pérennité. Selon les données de Rockström *et al.* (2023), sept des huit limites planétaires ont déjà été franchies, notamment en ce qui concerne le climat, la biodiversité, les cycles biogéochimiques et l'utilisation de l'eau douce. La stratégie d'entreprise, en légitimant la poursuite de la croissance et du profit

comme objectifs ultimes, a contribué, involontairement sans doute, à cette crise écologique.

Pour y remédier, nous proposons trois impératifs qui devraient guider la refondation du champ stratégique. Premièrement, l'intégration de contraintes macroscopiques dans l'analyse stratégique : les limites planétaires, les capacités de régénération des écosystèmes, et les interdépendances systémiques pourraient devenir des paramètres centraux de la réflexion stratégique. Deuxièmement, le développement d'une théorisation multiniveau qui considère les interactions complexes entre individus, équipes, firmes, industries, et systèmes naturels : les décisions stratégiques ne peuvent plus être évaluées uniquement à l'aune de leurs effets sur la firme. Elles devraient comprendre leurs ramifications à travers les différents niveaux d'analyse et leurs boucles de rétroaction. Troisièmement, l'incorporation d'une compréhension approfondie des dynamiques temporelles, particulièrement (mais pas seulement) celles qui régissent les cycles naturels. Contrairement au temps économique linéaire et qui s'accélère, les temporalités écologiques sont cycliques, variables selon l'échelle, et caractérisées par des effets de seuil et des points de bascule. La stratégie devrait développer des cadres conceptuels capables de saisir ces temporalités multiples et de les articuler avec les horizons décisionnels des entreprises.

L'intégration des limites planétaires dans le champ de la stratégie ouvre des opportunités théoriques majeures, à commencer par une réévaluation du rôle de la concurrence dans la dynamique économique. Le paradigme dominant a placé la compétition au cœur de l'analyse, en postulant que la sélection des entreprises les mieux adaptées génère l'efficacité économique et, par un effet de ruissellement, le bien-être social. Or, cette emphase excessive sur la compétition occulte l'importance de la collaboration, de la coopération, et de la co-création dans les écosystèmes économiques comme dans les écosystèmes naturels. Par exemple, les scientifiques ont démontré depuis longtemps que les arbres ne se contentent pas de rivaliser pour l'eau et la lumière, mais coopèrent également à travers des réseaux mycorhiziens qui partagent ressources et informations. De manière analogue, dans un contexte de contraintes planétaires – tant sur les plans géophysique que géopolitique –, les entreprises devront développer des capacités de collaboration pour gérer collectivement les ressources communes et résoudre des problèmes qui dépassent leurs frontières individuelles. À nous d'examiner au plus près ces évolutions de la coopération et de la collaboration entre entreprises et autres acteurs

ayant légitimement voix au chapitre, tels que les mouvements sociaux, les pouvoirs publics, les générations futures.

Cette évolution conceptuelle appelle un passage de la gouvernance monocentrée vers une gouvernance polycentrique où de multiples acteurs négocient des arrangements privés et publics pour internaliser les externalités (Ostrom, 1990). La gouvernance polycentrique présente l'avantage de la flexibilité, de l'adaptabilité, et de la proximité avec les problèmes concrets, mais elle exige également une capacité collective à définir et faire respecter des objectifs communs au-delà de l'intérêt individuel (Stoelhorst & Vishwanathan, 2024).

La redéfinition de la concurrence s'accompagne nécessairement d'une redéfinition de la performance. Le paradigme dominant a réduit la performance à des indicateurs financiers (ROA, ROE, ROCE) qui ne capturent qu'une dimension de la création de valeur par l'entreprise. Le champ de la stratégie est le lieu de l'élaboration d'une autre conception de la performance qui la penserait sous l'angle de l'adoption de métriques plurielles rendant compte simultanément de ses dimensions économiques, sociales, et environnementales. Certaines entreprises pionnières ont développé des tableaux de bord de « performance plurielle » qui articulent plusieurs indicateurs répartis entre différentes catégories de parties prenantes (Frérot & Durand, 2021).

Ainsi, la stratégie d'entreprise devrait intégrer une conception des dépendances et externalités de l'entreprise avec son système naturel et social ainsi qu'une redéfinition de la performance et de la concurrence. Et nous devrions nous intéresser plus profondément à la façon dont les entreprises articulent explicitement ou non leur raison d'être, que d'aucuns définissent comme l'ensemble des croyances sur le sens de l'activité effectuée par une entreprise au-delà des mesures quantitatives de performance financière. J'ai écrit ailleurs que la raison d'être introduit nécessairement une dimension intentionnelle et axiologique, qui permet d'explicitier les valeurs et sous-jacents moraux qui guident l'action collective (Durand, 2023).

Loin d'être un simple slogan, la raison d'être permet d'interroger la justification des décisions stratégiques, les mécanismes de gouvernance, et les métriques d'évaluation de la performance (Durand, 2023). Par exemple, la question de l'intentionnalité sous-jacente à la formulation de la raison d'être peut être posée, en tant que la raison d'être se positionne comme une morale explicite (un principe déontologique) ou d'un engagement conditionnel (porteur d'une morale conséquentialiste). En outre, les pratiques de gouvernance

(par exemple de rémunération des dirigeants) traduisent ou non la raison d'être dans les faits. Enfin, penser la raison d'être et la pluralité d'indicateurs de performance associés permet de lier stratégie et finalité de l'entreprise aux mesures de performance plurielle (Durand & Munro-Clark, 2026).

Ces trois fonctions pourraient poser la raison d'être de l'entreprise comme un véritable vecteur d'intégration des sciences sociales au sein de la discipline stratégique, mobilisant la sociologie des organisations pour comprendre les dynamiques de parties prenantes, la psychologie sociale pour analyser les profils motivationnels des différents acteurs impliqués, le droit et l'économie institutionnelle pour examiner les structures de gouvernance, l'économie de la performance pour interroger les métriques, et l'éthique pour questionner les valeurs guidant l'action collective.

Loin de le fragmenter, les nouveaux enjeux qui s'offrent à nous représentent un potentiel d'ouverture disciplinaire qui renforce le champ de la stratégie aujourd'hui en quête de renouveau en lui donnant les moyens conceptuels et méthodologiques d'appréhender la complexité des défis contemporains.

La stratégie d'entreprise se trouve à la croisée de chemins. Peut-elle continuer à promouvoir un modèle centré sur l'avantage concurrentiel et la maximisation de la valeur actionnariale dans un contexte de dépassement des limites planétaires, de refonte géopolitique, et d'inégalités croissantes ? Ou doit-elle se refonder comme discipline capable d'intégrer les contraintes biophysiques, de penser les interactions multiniveaux, et d'articuler les temporalités plurielles qui caractérisent les systèmes socio-écologiques ?

Cette préface a défendu la nécessité et l'opportunité de la seconde voie. Et cet ouvrage en explore de multiples dimensions.

Références

- Bansal, P., Durand, R., Kreutzer, M., Kunisch, S., & McGahan, A. M. (2025). Strategy can no longer ignore planetary boundaries: A call for tackling strategy's ecological fallacy. *Journal of Management Studies*, 62(2), 965-985.
- Durand, R. (2013). *La désorganisation du monde*. Editions Bord de L'Eau.
- Durand, R. (2023). From the boardroom: Making purpose research relevant for practice. *Strategy Science*, 8(2), 149-158.

- Durand, R., & Munro-Clark, H.J. (2026). Common purpose advantage: Reviving a managerial theory of the firm? *Strategic Management Journal*, 47(2), 583-615.
- Frérot, A., & Durand, R. (2021). *L'Entreprise de demain*. Flammarion.
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Rockström, J., Gupta, J., Qin, D., *et al.* (2023). Safe and just earth system boundaries. *Nature*, 619, 102-111.
- Stoelhorst, J. W., & Vishwanathan, P. (2024). Beyond primacy: A stakeholder theory of corporate governance. *Academy of Management Review*, 49(1), 107-134.