



Repenser la stratégie à l'heure de l'Anthropocène

Guillaume Carton
emlyon business school
23 avenue Guy de Collongue
69130 Écully, France
carton@em-lyon.com

Julia Parigot
Institut Supérieur de Gestion
147 avenue Victor Hugo
75116 Paris, France
julia.parigot@isg.fr

Résumé :

L'ancrage économique de la discipline de la Stratégie rend difficile la conduite d'une recherche qui dépasse les limites de l'Anthropocène. Cet article vise ainsi à donner des clés aux chercheurs souhaitant renouveler leur façon de faire de la stratégie dans ce nouveau paradigme, en mobilisant des théories et en étudiant des objets de recherche issues du ou extérieur au champ de la gestion. Il conclut sur les implications de ces nouvelles façons de développer de la connaissance dans la discipline de la Stratégie

Mots-clés : Anthropocène, stratégie, histoire de la stratégie, développement de théories.



Repenser la stratégie à l'heure de l'Anthropocène

INTRODUCTION

La préservation de l'environnement est devenue prégnante pour les organisations (Martinet & Reynaud, 2004). Elle nécessite la réconciliation des objectifs environnementaux et économiques au sein de la pensée stratégique, effort par exemple initié par Porter et Kramer (2011) qui proposent de sortir de la logique de création de valeur actionnariale seule pour aller vers une création de valeur partagée. Alors que l'idée de responsabilité sociale s'est développée dès le début du XIX^e siècle, dans l'optique de spécifiquement s'adresser à ces enjeux (Acquier & Aggeri, 2007), les travaux de recherche en stratégie ont néanmoins peu remis en cause le paradigme de création de valeur dans lequel la discipline est ancrée (Nyberg & Wright, 2020).

Or nous sommes aujourd'hui entrés dans l'ère de l'Anthropocène, ère où l'impact des activités humaines sur l'environnement est devenu irréversible (Crutzen, 2006), notamment en termes d'activités industrielles (Starik & Kanashiro, 2013). Prenant la suite de chercheurs appelant à s'emparer de cette prise de conscience pour entamer un réel changement de paradigme (e.g., Jarzabkowski et al., 2021; Nyberg & Wright, 2020; Valiorgue, 2020), nous posons dans cet article les premiers jalons de cette transformation en proposant un agenda de recherche visant à ancrer la recherche en stratégie dans l'ère de l'Anthropocène. *In fine*, cet article vise à permettre de refonder la stratégie en repensant les concepts de croissance et de valeur ainsi que les modèles organisationnels inscrits au cœur de notre discipline.

L'article est organisé de la façon suivante. Nous montrons dans une première partie en quoi la prise de conscience de l'Anthropocène ébranle les fondements de la stratégie. Afin de refonder la stratégie pour dépasser les limites de l'Anthropocène, nous proposons ainsi de nous appuyer sur le type de théories et d'objets de recherche développés dans la discipline pour construire de la connaissance. Nous présentons dans une troisième partie comment théories et objets de recherche peuvent être mobilisés différemment pour refonder la stratégie suivant un continuum de radicalité et illustrons cela à l'aide du thème des ressources naturelles. Enfin, nous discutons dans une quatrième partie les implications de ces recherches pour les concepts fondamentaux de la stratégie.



I. UNE REMISE EN CAUSE DES FONDEMENTS DE LA STRATEGIE POUR DEPASSER LES LIMITES DE L'ANTHROPOCENE

L'ANTHROPOCENE COMME NOUVEAU PARADIGME DE LA STRATEGIE

L'Anthropocène vient ébranler les certitudes posées par la discipline de la stratégie. Elle est définie comme l'ère géologique actuelle qui succède à l'ère de l'Holocène et s'en distingue par l'impact visible d'un point de vue géologique des activités humaines sur l'environnement (Crutzen, 2006). Fort de ce constat, l'être humain ne peut plus prétendre ne pas faire partie de l'écosystème planétaire : il en est devenu le principal acteur.

Prendre conscience de ce phénomène d'un point de vue stratégique impose pour les organisations d'aller plus loin dans leur prise en compte des enjeux environnementaux que ce qu'il s'est fait jusqu'alors. En effet, bien que la stratégie n'a pas ignoré la question environnementale (Acquier & Aggeri, 2007; Martinet & Reynaud, 2004), les recherches ont généralement abouti à intégrer l'environnement comme une nouvelle variable à prendre en compte dans les modèles préexistants. C'est le cas par exemple de la *natural resource-based view* qui est une théorie des ressources qui cherche à intégrer l'environnement naturel, par exemple en valorisant les ressources qui préviennent la pollution environnementale (Hart, 1995). Cependant, ces recherches ne remettent pas en cause le paradigme de la stratégie sur plusieurs de ses fondamentaux (Nyberg & Wright, 2020; Purser et al., 1995).

Ces fondamentaux sont cependant aujourd'hui remis en cause car la stratégie est ancrée dans l'ère de l'Anthropocène dont on observe les limites : la réflexion stratégique doit avoir lieu au niveau de l'écosystème et non de la firme, la vision stratégique à l'échelle de la planète et non des actions de l'organisation et la stratégie doit mener à la recherche de nouvelles sources de création de valeur plutôt qu'à l'accroissement de la valeur économique de la firme.

D'UNE FOCALISATION SUR LA FIRME A UNE REFLEXION AU NIVEAU DE L'ECOSYSTEME PLANETAIRE

Née au sein de la *Harvard Business School* dans les années 1920 par la méthode des cas, la stratégie a originellement pour vocation de faire endosser aux étudiants de MBA le rôle de *general managers* et de leur expliquer le comportement de la firme (Bower, 2008). De la même façon, le conseil en stratégie, l'analyse porterienne (et le paradigme *Structure-Conduct-Performance*) et les recherches récentes, même celles au niveau d'analyse le plus macro (la



théorie néo-institutionnaliste, l'écologie des populations, les écosystèmes d'affaires) placent toutes la firme au cœur de leur analyse (Martinet, 2008).

Cette focalisation sur la firme ne semble pas étonnante, car l'Anthropocène a créé un dualisme entre l'homme et la nature, l'homme se plaçant au centre du système terre (Purser et al., 1995; Washington & Maloney, 2020). Les différents exemples énumérés ci-dessus montrent en effet comment la stratégie a conceptualisé la firme comme étant un objet social construit autonome qui s'intéresse à sa croissance et à son développement d'un point de vue individuel sans s'inquiéter de l'impact de sa stratégie sur l'écosystème planétaire et du potentiel rôle de la firme dans la détérioration de l'environnement.

Renouveler la façon de faire de la stratégie à l'heure de l'Anthropocène impose alors de sortir de la dualité homme-nature et de développer une obligation morale vis-à-vis de l'environnement (Purser et al., 1995). Selon cette perspective, l'homme et les organisations sont interdépendants de l'environnement. L'environnement doit donc reprendre une place centrale au sein de l'activité humaine et non plus être considéré comme une variable parmi d'autres agissant sur la stratégie des organisations.

Ainsi, la focalisation sur la firme devient un niveau d'analyse non pertinent pour la stratégie. Il convient alors de raisonner au niveau de l'écosystème tout entier et de déployer des modes d'organisation collectifs, puisque l'organisation fait partie d'un réseau de relations complexes la liant aux autres êtres (Starik & Kanashiro, 2013).

D'UNE PLANIFICATION DES ACTIONS A L'ADOPTION D'UNE VISION DE LONG-TERME A L'ECHELLE DE LA PLANETE

La stratégie s'est construite afin d'aider à la planification des actions de la firme. La méthode des cas visait en effet à aider le *general manager* à prévoir les actions qu'il devra conduire pour son organisation (Martinet, 2008). La même idée était poussée par les consultants en stratégie en inventant la planification stratégique. Même si la façon dont la stratégie se forme reste sujette à débats, l'objectif de la discipline s'inscrit néanmoins dans celle de penser les actions de la firme.

Cette perspective sur la discipline conduit à concevoir les organisations comme étant égo-centrées (Purser et al., 1995; Washington & Maloney, 2020). Ainsi, la temporalité de référence est celle de la firme et de ses actions stratégiques et non celle de la nature. En effet, bien que la stratégie soit supposément une perspective « de long terme » pour les firmes, la planification n'est guère pensée au-delà de quelques années ou décennies pour certaines



entreprises de type familiales ou coopératives. Dans tous les cas, la temporalité de la stratégie reste liée à celle de la firme et non à la nature. Si l'on veut faire de la stratégie qui prenne en compte l'environnement et le respecte, cela implique de s'insérer dans le temps de la nature.

DE LA CREATION DE VALEUR ECONOMIQUE A DE NOUVELLES SOURCES DE CREATION DE VALEUR

Même si les premiers travaux de la stratégie sont nés suivant une approche historique, l'académisation du champ dans les années 1980 s'est faite en adoptant les codes des sciences dures et en s'adossant au corpus théorique de l'économie (Dameron & Josserand, 2007). L'exemple le plus connu est celui de Michael Porter dont les travaux sont issus de l'économie industrielle (Porter, 1981). La stratégie s'est ainsi concentrée sur le concept de création de valeur (e.g., chaîne de valeur, valeur actionnariale). Même si les visions les plus récentes de la stratégie intègrent une diversité de paradigmes, la valeur économique reste en filigrane de l'analyse stratégique (Liarte, 2019).

La stratégie a ainsi mis la création de valeur économique et donc l'impératif de croissance au cœur de la mission de la firme. Cela a entraîné le développement d'une logique de maximisation de ressources et un aveuglement face à la raréfaction voire à la disparition des ressources naturelles (Purser et al., 1995; Washington & Maloney, 2020). En décorrélant l'humain du non-humain, la vision égocentrique de l'anthropocène centre la création de valeur sur la firme. Renouveler la façon de faire de la stratégie à l'heure de l'Anthropocène invite donc à prendre en considération les limites de la planète en repensant les perspectives de croissance et donc le type de valeur créée par les firmes et les sources de l'avantage concurrentiel.

Pour repenser la stratégie à l'ère de l'Anthropocène, nous proposons de faire évoluer les théories développées dans la discipline de la stratégie suivant deux axes : la nouveauté de l'objet d'étude et la mobilisation de théories issues ou non de la discipline du management et de la stratégie.

II. REPENSER LE PARADIGME DE LA STRATEGIE

Les nouveaux paradigmes de recherche se développent suivant un compromis entre continuité avec le paradigme existant et nouveauté et par embrassement d'un objet d'étude de plus en plus large (McKinley et al., 1999). On se propose ainsi de réfléchir à comment repenser la stratégie suivant deux perspectives : le recours à des approches théoriques issues ou non du



champ et la focalisation sur un objet de recherche existant ou nouveau au champ. On peut résumer ces éléments par le Tableau 1 ci-après.

	Discipline de la stratégie	Hors discipline de la stratégie
Théorie	Mobilisation de théories issues du champ	Mobilisation de théories hors du champ
Objet d'étude	Objet d'étude connu du champ	Nouvel objet d'étude

Tableau 1 : Repenser la stratégie en termes de théorie et d'objet d'étude

MOBILISER LES THEORIES DU CHAMP DE LA GESTION VS. EMPRUNTER DES THEORIES ISSUES D'AUTRES DISCIPLINES

Un paradigme peut d'une part se construire par accumulation de connaissances théoriques, en cherchant par exemple à construire sur le concept de capacités dynamiques en cherchant à comprendre les compétences permettant de créer des capacités dynamiques (*dynamic managerial capabilities*). Construire un paradigme de recherche en faisant évoluer les théories internes au champ est important, tant le pluralisme épistémologique de la discipline est important (Martinet, 2008). Cette fragmentation du champ est expliquée par l'autre forme de développement de théories : l'emprunt à une discipline extérieure pour les « domestiquer » (Oswick et al., 2011). C'est d'ailleurs par emprunts à l'économie industrielle que la stratégie s'est constituée (e.g., Porter, 1981).

ETUDIER UN OBJET D'ETUDE CONNU DE LA DISCIPLINE VS. ETUDIER UN NOUVEL OBJET D'ETUDE

Le choix de l'objet d'étude est également au cœur de développements paradigmatiques. La science peut d'une part progresser par focalisation sur un objet de recherche connu. La firme multinationale, les relations maison-mère filiale, l'internationalisation, etc. sont des objets au cœur de la discipline de la stratégie. A l'inverse, la science peut se développer en embrassant des éventails plus larges de phénomènes (McKinley et al., 1999). L'ouvrage coordonné par Sébastien Liarte (2019) montre à ce titre que la discipline a cherché à comprendre des phénomènes issus d'objets éloignés de son ancrage original porté sur la firme « classique » : les industries créatives, les contextes extrêmes, etc.



Fort de cet outillage permettant de comprendre le développement d'approches théoriques à partir du recours aux mêmes ou à de nouveaux cadres théoriques et objets d'études, la section suivante développe un agenda de recherche visant à repenser la stratégie à l'ère de l'Anthropocène.

III. REPENSER LA STRATEGIE A L'ERE DE L'ANTROPOCENE : 4 POSSIBILITES D' ACTIONS

Repenser la stratégie à l'ère de l'Anthropocène peut se faire suivant un continuum de radicalité par rapport au paradigme actuel de la stratégie. Nous proposons d'illustrer nos propositions à l'aide de recherches s'inscrivant dans le thème de la préservation des ressources naturelles.

DE NOUVEAUX OBJETS A ETUDIER AVEC NOS CADRES THEORIQUES

La recherche en stratégie peut se repenser à l'ère de l'Anthropocène en s'intéressant à de nouveaux objets de recherche auparavant négligés par la stratégie. C'est par exemple le cas des « *grand challenges* » qui poussent la firme à atteindre d'autres objectifs que la création de valeur économique en se focalisant sur « *des problèmes mondiaux formulés de telle manière qu'ils peuvent être abordés de manière plausible par un effort coordonné et collaboratif* » (George et al., 2016, p. 1880). La firme devient alors un acteur qui participe à la lutte contre le changement climatique, la pauvreté ou encore l'épuisement des ressources naturelles.

Renouveler la façon de faire de la stratégie à l'heure de l'Anthropocène peut ainsi consister à mobiliser les cadres théoriques de la stratégie pour étudier de nouveaux objets de recherche inscrivant la firme à l'ère de l'Anthropocène. A ce titre, Van der Yeught et Bon (2016) ont recours à la théorie des capacités dynamiques pour comprendre ce qu'est l'innovation responsable. Ces recherches élargissent la mission de la firme et donc la nature de la valeur créée. Il ne s'agit plus seulement de créer une valeur économique mais sociétale et/ou environnementale au bénéfice de l'écosystème et non pas de la (seule) firme. L'encadré 1 illustre le nouvel intérêt porté par la stratégie aux ressources naturelles et à ses conditions de production.



Malgré leur utilisation intensive par les firmes, les ressources naturelles ont longtemps été un impensé de la stratégie. Il est ainsi temps de les intégrer aux cadres théoriques de la stratégie. Par exemple Tashman (2020) utilise la théorie de dépendance des ressources pour mieux comprendre comment les organisations gèrent la raréfaction des ressources naturelles disponibles. Le corollaire de cet intérêt pour les ressources naturelles est le développement de l'étude des activités d'exploitation de ces ressources telle que l'activité agricole (Valiorgue, 2020).

Encadré 1 : L'étude des ressources naturelles en stratégie

Cette manière de procéder a comme avantage de rester dans la continuité de l'épistémologie traditionnelle de la discipline ce qui garantit une bonne expertise de ces théories pour analyser ces nouveaux objets. Cependant, en restant dans ce sillon, les théories ne remettent pas en cause les présupposés dans lesquels la stratégie est ancrée, ce qui fait peser le risque de rester dans le « *business as usual* » et de ne pas véritablement repenser la stratégie dans une vision anthropocénique. C'est pourquoi, pour aller plus loin, il est également possible d'interroger les cadres théoriques de la stratégie et de montrer leurs limites par rapport à l'Anthropocène, comme présenté ci-après.

DES CONCEPTS DE LA STRATEGIE A REMETTRE EN CAUSE

Dans la mesure où les théories classiques de la stratégie ont parfois conduit à des pratiques managériales condamnables, ce sont peut-être ces théories qu'il faut questionner pour développer des pratiques managériales plus durables. Par exemple, l'étude des firmes multinationales a plébiscité les chaînes globales de valeur pour leur optimisation des coûts, la flexibilité et la rapidité qu'elles offrent et donc leur participation à une plus forte création de valeur économique. Cependant, à l'aune des préoccupations environnementales, la recherche en stratégie à l'ère de l'Anthropocène se doit de pointer du doigt cet objet qui a des conséquences néfastes sur l'environnement social et environnemental. En effet, la fragmentation géographique de la chaîne de valeur en fait une chaîne éclatée dont la responsabilité est difficile à établir (Acquier et al., 2011) et encourage à la surconsommation de ressources naturelles (Carton & Parigot, 2021). L'encadré 2 complète ces exemples par des critiques développées à l'encontre de la *resource based-view*.



Selon la *resource based-view* (RBV), les firmes possèdent un avantage concurrentiel au travers des ressources qu'elles possèdent (Barney, 1991). Cette théorie centrale de la stratégie fait l'objet de critiques, car ses fondements vont à l'encontre de ceux de l'ère de l'Anthropocène.

Par exemple, la RBV incite les firmes à posséder leurs ressources. Une telle conception est problématique quand il s'agit de penser les ressources naturelles comme les mines, le pétrole, etc., et conduit à des conflits liés à leur contrôle (Downey et al., 2010). De la même manière, pour créer de la valeur pour la firme, les ressources doivent être rares (Barney, 1991). Chercher à construire un avantage concurrentiel sur des ressources rares ne peut que conduire à leur épuisement.

Encadré 2 : Les critiques adressées à la resource based-view

Si ces études ont le mérite de pointer du doigt les limites de nos appareils théoriques, il reste néanmoins difficile d'arriver avec une nouvelle proposition, une fois le modèle critiqué. Même si des modèles alternatifs sont parfois suggérés, comme l'adoption de modèles locaux aux chaînes globales de valeur (e.g., Carton & Parigot, 2021), il reste encore du travail pour les conceptualiser.

DES THEORIES DE LA STRATEGIE A REPENSER A L'AIDE DE THEORIES EXTERIEURES

Pour pallier certaines limites de la stratégie concernant les enjeux amenés par la prise de conscience de l'Anthropocène, il est possible de mobiliser des théories issues de disciplines extérieures. Contrairement à la stratégie, d'autres disciplines telles que les sciences de l'adaptation écologiques sont à l'origine de la question de la durabilité de l'environnement et ont donc le potentiel d'aider la stratégie à faire face à ces nouveaux enjeux environnementaux (Jarzabkowski et al., 2021).

A ce titre, Borland et al. (2016) s'inspirent de l'écologie durable pour faire évoluer la théorie des capacités dynamiques. Les auteurs partent du cadre d'analyse des capacités dynamiques selon lequel la gestion des capacités de la firme nécessite de détecter, saisir et reconfigurer les capacités. Dans la mesure où la théorie n'a été pensée que pour prendre en compte l'environnement économique de la firme, les auteurs proposent deux autres activités au modèle : recartographier (*remapping*) et récolter (*reaping*). L'encadré 3 montre également comment des théories extérieures au champ de la stratégie peuvent permettre de mieux comprendre la gestion des ressources à l'ère de l'Anthropocène.



La théorie des communs conceptualise les ressources naturelles en tant que biens collectifs. Des chercheurs tels qu'Ostrom (2008) ont en effet cherché les meilleurs systèmes socio-écologiques de gestion des ressources en se basant sur des systèmes de gouvernances communautaires. La théorie des communs peut ainsi se montrer utile en stratégie pour penser la gouvernance collective au niveau des ressources et non de la firme. Cette perspective est par exemple reprise par Micheaux et Aggeri (2019) qui assimilent les déchets électroniques à des communs pour inventer une nouvelle manière de gérer durablement ces déchets.

Le concept de symbiose industrielle est issu de la discipline de l'écologie industrielle. Il est défini comme étant « *une action environnementale collaborative où les firmes partagent ou échangent des sous-produits, des matériaux, de l'énergie ou des déchets dans le but de réduire leur impact environnemental commun de manière économiquement viable* » (Walls & Paquin, 2015, p. 32). En pratique, cela signifie qu'une firme peut utiliser des déchets ou des ressources inutilisées par une autre firme et les valoriser pour elle-même. Plus que du partage, la symbiose industrielle suppose l'interdépendance des firmes les unes envers les autres (Walls & Paquin, 2015). L'utilisation de ce concept permet ainsi de repenser la gestion des ressources en stratégie à un niveau inter-firme.

Encadré 3 : Penser les ressources par des théories extérieures à la stratégie

Les idées apportées par les théories extérieures à la stratégie sont riches d'enseignement, d'autant plus quand elles sont issues de disciplines telles que l'écologie qui par définition a mis l'environnement au cœur de sa pensée. Lorsque l'on cherche à importer des théories extérieures au champ et à les lier à la stratégie, il faut faire cependant attention aux éventuels problèmes ontologiques qui pourraient se présenter.

DE NOUVELLES THEORIES A CONSTRUIRE AVEC D'AUTRES CADRES THEORIQUES

Au lieu de repenser les théories à l'aide d'outils issus d'autres disciplines, on peut également inventer de nouvelles théories en stratégie qui soient compatibles avec les enjeux amenés par les limites de l'Anthropocène. Cela se fait en faisant appel à des théories issues ou non du champ de la stratégie.

Starik et Kanashiro (2013) posent à ce titre les bases d'une nouvelle théorie du management durable qu'ils définissent comme étant « *la formulation, l'implémentation et l'évaluation des décisions et actions visant à la fois la durabilité environnementale et socioéconomique.* » (p. 12) A ce titre, la théorie du management durable reconnaîtrait l'interdépendance des humains



et de leur environnement. Pour cela, elle engloberait les niveaux d'analyse individuel, organisationnel et sociétal pour lesquels il faudrait apporter des conclusions et recommandations. De la même manière, dans l'encadré 4, nous présentons des pistes pour élaborer une nouvelle théorie des ressources en stratégie.

Si on estime que la théorie des ressources présentée en encadré 2 ne permet pas de dépasser les limites de l'Anthropocène, on peut développer une nouvelle théorie des ressources. Cela imposerait de créer une théorie *ex nihilo* qui s'inscrirait dans la philosophie de la théorie des ressources, à savoir une théorie qui ait comme présupposé que la firme crée de la valeur à l'aide de ressources. En revanche, la théorie devrait intégrer les éléments suivants : respecter les ressources et l'écosystème et donc de ne pas rechercher la possession des ressources, aborder une vision de long-terme à l'échelle de la planète et donc de veiller à sa conservation et réfléchir à des sources de création de valeur qui diffèrent de la seule création de valeur économique.

Encadré 4 : Prospective pour une nouvelle théorie des ressources en Stratégie

Développer des théories de cette sorte permet à la fois d'opérer une transition radicale de la stratégie à l'heure de l'Anthropocène tout en répondant directement aux critiques qui lui sont adressées. Cette approche reste cependant la plus complexe des quatre qui ont été présentées tant dans la conceptualisation de nouvelles théories que dans leur mise en place, ce qui peut paraître en contradiction avec l'urgence à agir réclamée par certains chercheurs ainsi que la société civile face à l'urgence environnementale et climatique.

SYNTHESE

Le tableau 2 ci-après propose une synthèse des différentes possibilités d'actions à mettre en œuvre pour renouveler la façon de faire de la stratégie à l'heure de l'Anthropocène.



	De nouveaux objets avec les théories de la stratégie	Remise en cause des objets actuels	Repenser les théories de la stratégie à l'aide de théories extérieures	Construire de nouvelles théories
Mobilisations de théories	Issues de la stratégie	Issues de la stratégie ou d'autres disciplines	Issues d'autres disciplines	Issues de la stratégie ou d'autres disciplines
Objets de recherche	Nouveaux	Actuels	N/A	N/A
Avantages	Continuité épistémologique	Critique aisée	Nouveaux apports	Vision radicale
Inconvénients	Risque de "business as usual"	Propositions difficiles à mettre en œuvre	Ontologies parfois différentes	Difficilement opérationnalisable
Exemples	Recherches sur les <i>Grand challenges</i>	Théories critiques	Capacités dynamiques, théories de l'adaptation organisationnelle, etc.	Repenser la théorie du développement durable

Tableau 2 : synthèse des actions à mener pour faire de la stratégie à l'ère de l'Anthropocène

IV. REPENSER LA DISCIPLINE DE LA STRATEGIE

Nombreuses sont les recherches qui ont cherché à repenser la stratégie (Martinet, 2008). Les pistes de recherche que nous avons esquissées nous permettent d'opérer ces changements en discutant les notions de croissance, de valeurs et de modèles organisationnels. En effet, elles invitent toutes à leur façon à repenser les modèles de croissance afin de tenir compte de la préservation des ressources naturelles. Renouveler la façon de faire de la stratégie à l'heure de l'Anthropocène implique ainsi de repenser la notion de croissance qui ne peut plus être décorrélée des limites de la planète. Certains des modèles plébiscités par la discipline à l'instar des chaînes globales de valeur doivent être repensés à une échelle plus locale (Carton & Parigot, 2021) tandis que d'autres formes de croissances doivent être développées, par exemple en se basant sur les modèles de croissance des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Par ailleurs, les bouleversements de l'environnement montrent que l'évaluation de la performance des entreprises sur les fondements économiques ne tient plus (Saïas & Greffeuille, 2009). Les firmes doivent ainsi repenser la nature de la valeur qu'elles créent. Pour cela, nos pistes de réflexion montrent qu'il est possible d'opérer un changement de



perspective concernant les ressources à la disposition des organisations dans la mesure où les ressources perçues comme stratégiques détruisent de la valeur environnementale et que les déchets peuvent être perçus comme créateurs de valeur. En prenant en compte la temporalité de l'écosystème planétaire, on est donc à même de repenser la source de l'avantage concurrentiel.

Enfin, en évoquant par exemple la théorie des communs, nous avons pu voir que ce paradigme repose sur une nouvelle forme d'organisations plus coopératives. Par ailleurs, en remettant en cause la possession inhérente à la théorie des ressources, indirectement nous incitons à nous tourner vers des modes de gestion plus inclusifs. Une stratégie qui va au-delà des limites montrées par l'Anthropocène invite à de nouveaux modes organisationnels.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons proposé un nouveau paradigme pour la stratégie afin de refonder la discipline pour dépasser les limites de l'Anthropocène. Pour cela, nous avons proposé de repenser la stratégie suivant un continuum allant de l'étude de nouveaux objets d'étude ou de critiques de notre propre paradigme à repenser nos théories, voire en construire de nouvelles. Cette réflexion nous invite à sortir d'un modèle linéaire d'évolution porté par l'innovation incrémentale, parfois référé par le « *business as usual* » (Purser et al., 1995; Wright et al., 2018) dont l'étendard serait la croyance que l'innovation permettrait de faire de la stratégie à l'ère de l'Anthropocène (Aggeri, 2022). Nos propositions montrent que prendre en compte la question de l'environnement sans pour autant amoindrir la création de valeur est révolu.

Il paraît donc nécessaire de diffuser cette nouvelle pensée stratégique via différents médias, à savoir en premier lieu l'enseignement qui doit être à la hauteur de ces nouveaux enjeux planétaires. A ce titre, on peut imaginer le développement de matériaux pédagogiques reprenant les différentes façons de repenser la stratégie présentées dans cet article. Il s'agirait par exemple de développer un cours qui remette en cause les théories de gestion pour leur incapacité à dépasser le paradigme de l'Anthropocène (capacités dynamiques, chaînes globales de valeur, théorie des ressources, etc.) et montrerait les alternatives construites à l'aide de théories de gestion ou de théories extérieures au champ. Il est en effet nécessaire que cette nouvelle façon de penser la stratégie performe les organisations et les pratiques managériales.



BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180(11), 131-157. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.131-157>
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées. Enjeux et limites. *Revue française de gestion*, 37(215), 167-183. <https://doi.org/10.3166/rfg.215.167-183>
- Aggeri, F. (2022). France 2030 : Le retour du colbertisme high-tech. *Esprit*.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2016). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 293-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2471-6>
- Bower, J. L. (2008). The teaching of strategy : From general manager to analyst and back again? *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 269-275.
- Carton, G., & Parigot, J. (2021). Disappearing natural resources : What flowers tell us about new value chains. *Journal of Business Strategy, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0168>
- Crutzen, P. J. (2006). The “Anthropocene”. In E. Ehlers & T. Krafft (Éds.), *Earth System Science in the Anthropocene* (p. 13-18). Springer Berlin Heidelberg.
- Dameron, S., & Josserand, E. (2007). Dan Schendel : De la Business Policy au Strategic Management. In T. Loilier & A. Tellier (Éds.), *Les grands auteurs en stratégie*. Ed. EMS-management & société.
- Downey, L., Bonds, E., & Clark, K. (2010). Natural Resource Extraction, Armed Violence, and Environmental Degradation. *Organization & Environment*, 23(4), 417-445. <https://doi.org/10.1177/1086026610385903>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Jarzabkowski, P., Dowell, G. W., & Berchicci, L. (2021). Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens : A call for 5.0. *Strategic Organization*, 19(3), 449-455. <https://doi.org/10.1177/14761270211033093>
- Liarde, S. (2019). Introduction. La recherche actuelle en management stratégique : Un panorama par les grands courants théoriques. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 9-15). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0009>
- Martinet, A. C. (2008). 50 ans de recherche en stratégie : Normalisation ou pluralisme épistémologique? *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 39-66.
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion*, 5, 121-136.
- McKinley, W., Mone, M. A., & Moon, G. (1999). Determinants and Development of Schools in Organization Theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 634-648. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553245>
- Micheaux, H., & Aggeri, F. (2019). Le déchet comme potentiel commun : Vers une nouvelle forme de gouvernance de l'environnement. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 137(3), 3. <https://doi.org/10.3917/geco1.137.0003>



- Nyberg, D., & Wright, C. (2020). Climate-proofing management research. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0183>
- Ostrom, E. (2008). The Challenge of Common-Pool Resources. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 50(4), 8-21. <https://doi.org/10.3200/ENV.50.4.8-21>
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From Borrowing to Blending : Rethinking the Processes of Organizational Theory Building. *Academy of Management Review*, 36(2), 318-337.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 11, 30.
- Purser, R. E., Park, C., & Montuori, A. (1995). Limits to Anthropocentrism : Toward an Ecocentric Organization Paradigm? *Academy of Management Review*, 20(4), 1053-1089. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280035>
- Saiias, M. A., & Greffeuille, J. (2009). Stratégie et création de valeur. *Revue française de gestion*, 35(196), 113-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.196.113-130>
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management : Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/1086026612474958>
- Tashman, P. (2020). A Natural Resource Dependence Perspective of the Firm : How and Why Firms Manage Natural Resource Scarcity. *Business & Society*, 0007650319898811.
- Valiorgue, B. (2020). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*. Bord de l'eau (Le).
- Van der Yeught, C., & Bon, V. (2016). Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable : Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques. *Revue Française de Gestion*, 42(255), 27-40. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00030>
- Walls, J. L., & Paquin, R. L. (2015). Organizational perspectives of industrial symbiosis : A review and synthesis. *Organization & Environment*, 28(1), 32-53.
- Washington, H., & Maloney, M. (2020). The need for ecological ethics in a new ecological economics. *Ecological Economics*, 169, 106478. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106478>
- Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L., & Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization*, 25(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1350508418779649>