



# Gouvernance et management stratégique

## Une nouvelle science morale et politique

DANS REVUE FRANÇAISE DE GESTION 2008/3 (N°183), PAGES 95 À 110  
ÉDITIONS LAVOISIER

ISSN 0338-4551  
ISBN 9782746221713  
DOI 10.3166/rfg.183.95-110

Article disponible en ligne à l'adresse  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-3-page-95.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**ALAIN-CHARLES MARTINET**

EURISTIK, université Lyon III



# Gouvernance et management stratégique

## Une nouvelle science morale et politique

*Le courant dominant concernant le gouvernement de l'entreprise, fondé sur la théorie de l'agence s'avère défaillant, même sur son seul objectif: aligner les comportements des dirigeants sur les intérêts exclusifs des actionnaires. Mais il renforce l'idée que ces derniers seraient propriétaires de l'entreprise. Cet article déconstruit logiquement une telle idée avant de défendre la nécessaire réarticulation d'une gouvernance élargie et du management stratégique, de façon à guider le développement d'une entreprise durable et responsable soucieuse de justice à l'égard des parties prenantes et de respect de l'environnement. Ce champ de recherche ressort alors comme une nouvelle science morale et politique qui ne peut se désintéresser de l'éthique et de la pragmatique.*

**L**e gouvernement dit « de l'entreprise », « corporate governance », fait l'objet d'une littérature pléthorique en sciences juridiques, économiques et de gestion depuis 1980. Le noyau dur se fonde sur la théorie positive et normative de l'agence (Charreaux, 1997) qui se donne un objectif et un périmètre étroits : l'alignement des comportements des dirigeants de l'entreprise sur l'intérêt des actionnaires de la société. Cette théorie a légitimé les critères formels, élaborés d'abord aux États-Unis et au Royaume Uni, et que les institutions du capitalisme financier ont ensuite prescrits ou exigés de la part des sociétés cotées sur la plupart des places boursières dans le monde. Les multiples scandales financiers et les augmentations de rémunérations diverses (fixe, variable, stock-options, retraite chapeau, indemnité de départ, etc.) que les hauts dirigeants s'octroient sans vergogne viennent régulièrement interroger, sans les remettre en cause, cette théorie et ses critères dérivés, tant se sont multipliées les preuves patentées de leur faillite (Batsch, 2005) sur leur but pourtant exclusif : la surveillance disciplinaire des hauts dirigeants. Figée dans son positivisme et son scientisme méthodologique, la recherche académique n'en poursuit pas moins sa quête pathétique de relations causales directes et simplistes quant aux performances des administrateurs « indépendants » ou des comités de rémunérations des dirigeants. Ce faisant, elle manifeste surtout sa fonction idéologique en confortant l'idée fallacieuse selon laquelle les actionnaires seraient propriétaires de l'entreprise, ce qui justifierait la prise en compte de leurs

seuls intérêts dans les mécanismes de gouvernement.

Cette lecture, exclusivement et abusivement fondée sur les droits de propriété, s'avère non seulement défaillante pour discipliner les dirigeants mais plus encore dérisoire face à la concentration des pouvoirs – le chiffre d'affaires du distributeur américain Wal Mart est supérieur au PIB consolidé de toute l'Afrique sub-saharienne ; celui des 600 premiers groupes, égal au PIB des 140 pays les moins riches ; les mandataires sociaux des entreprises du CAC 40 ont reçu 20 % des stock-options distribués en 2006. Concentration des pouvoirs mais aussi mutation des processus de création de valeur telle que certains voient l'émergence d'un troisième capitalisme, cognitif c'est-à-dire virtuel, numérique, fondé sur la coopération d'intelligences et l'appropriation des connaissances... (Moulier Boutang, 2007) qui rend caduc le vieux traitement asymétrique du travail (charge d'exploitation) et du capital (bilan) et, *a fortiori*, la priorité donnée à ce dernier s'agissant des rémunérations (Charolles, 2006).

Cette lecture en termes exclusifs de droits de propriété peut être logiquement déconstruite avant de recadrer la question du gouvernement en termes d'équilibrage de pouvoirs dans et de l'entreprise. Privilégier une approche politique du gouvernement d'entreprise n'a d'ailleurs rien de choquant, tant les grands groupes transnationaux sont devenus le lieu géométrique d'exercice des pouvoirs (Beck, 2002) et de façonnement économique mais aussi social, écologique, culturel... des hommes, des sociétés et de la planète (Martinet, 2007a).

En lieu et place du gouvernement formel de la société de capitaux, il s'agit de recher-

cher les voies et moyens de la gouvernance d'une entreprise entendue comme projet sans cesse continué et renouvelé auquel participent de nombreuses parties prenantes. Processus de gouvernance, au-delà de l'architecture et des mécanismes de gouvernement, à la mesure de la complexité des activités économiques d'aujourd'hui et du recul de la figure de l'autorité dans toutes les formes actuelles d'exercice du pouvoir. Autorité stricte qui devient inadaptée à une entreprise qui s'éloigne du référentiel bureaucratique hiérarchique (Weber, Fayol, Chandler, Mintzberg) sur lequel s'est construit le *corpus* moderne du management pendant plus d'un siècle.

Une gouvernance plus complexe, ouverte, horizontale, inclusive apparaît comme condition nécessaire pour guider et réguler la construction d'une entreprise durable et responsable – contre « la firme irresponsable » bien analysée par le juriste américain Mitchell (2001) et dont le court termisme et la versatilité ne sont que des avatars corrélés –.<sup>1</sup>

## **1. À la recherche de l'objet perdu : du contrat de société à l'entreprise de plein exercice**

Que l'usage courant ne distingue pas (plus ?) l'entreprise, la société, la firme, etc. est malheureusement un fait avéré dans nos sociétés où cet objet mal identifié a pris l'importance que l'on sait.

Que des journalistes spécialisés, des experts et, pire encore, des théoriciens entretiennent la confusion ne peut que relever de l'incompétence ou de l'intention idéologique. Cela devient gravissime quand il s'agit d'instruire la question du gouvernement de ladite entreprise – de la société ? De la firme ?, etc. – où se posent pleinement les problèmes de la propriété, de l'appropriation, de la distribution des bénéfices, de la répartition des pouvoirs, etc. (voir figure 1). Cette confusion n'est pas propre à la France, loin s'en faut, puisque le monde anglo-saxon ne distingue « corporation », « company », « firm », « enterprise », etc. qu'en fonction des contextes. De ce fait la notion qui s'est imposée de « corporate governance », loin de lever les ambiguïtés, autorise la prédominance d'un courant théorique, d'institutions et de techniques dérivées qui prétendent se saisir de l'entreprise alors qu'ils ne concernent qu'un certain type de contrat de société.

L'on sait en effet que l'entreprise n'a pas d'existence juridique en droit positif autre que la multitude de contrats – d'achat, de vente, de travail, de concession, etc. – qui organisent les contributions/rétributions des fournisseurs, clients, salariés, distributeurs, etc. Parmi ces contrats, le contrat de société, souvent présenté comme le support juridique de l'entreprise cristallise une large part du problème puisqu'il règle les apports des associés. Il est bien sûr essentiel de dis-

---

1. Cet article s'appuie sur deux communications de l'auteur: « Capitalisme financier, liquidation de l'entreprise et développement durable : quel(s) projet(s) pour le stratégiste ? », Atelier de Recherche AIMS « Le projet dans l'action collective. Regards pluriels », Nantes, 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006 et « Du gouvernement de la firme à la gouvernance de l'entreprise durable : un regard de stratégiste », Colloque International droit, gouvernance et développement durable. *Les nouveaux chemins de la responsabilité*. Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles, 25-27 octobre 2007.

tinguer le contrat qui prévaut dans la société de personnes où les associés, mus par une volonté de s'associer – « *affecto societatis* » – apportent des ressources financières mais, le cas échéant, une activité ou un travail, l'ensemble n'étant rémunéré qu'*a posteriori*, en fonction du résultat réalisé. Ainsi, s'ils sont seuls éligibles au partage des gains résiduels, ils risquent également leur patrimoine personnel, au-delà de leurs apports, si la société ne peut faire face à ses engagements.

De façon différente, le contrat de société qui confère à celle-ci la personnalité morale en fait un sujet de droit identifié – nom, adresse, objet social, patrimoine, capacité à contracter, nationalité, durée d'existence prévisionnelle (99 ans !) – et lui confère une volonté et une capacité décisionnelle qui ne sont autres que celles des associés, pourvu que les procédures prévues par la loi et les statuts soient respectées. Ce qui attribue aux associés les pouvoirs afférents sur la société. C'est cette dernière qui est propriétaire des actifs utilisés, les associés ne l'étant que des parts du capital social. Les dirigeants agissent *dans l'entreprise au nom et pour le compte de la société* en leur qualité justement de mandataire social.

Le contrat de société de capitaux, remarquable conquête juridique, va permettre au cours des deux derniers siècles, de limiter la responsabilité des apporteurs de capitaux à leur mise de départ (SARL, SA en France) et le cas échéant de leur donner la possibilité de vendre ou d'acheter librement des actions sur les marchés de valeurs mobilières. L'*affecto societatis* peut ainsi leur devenir indifférent, tout comme le contenu des décisions de gestion dans l'entreprise, qu'ils peuvent se contenter de juger quant aux effets plus ou moins directs qu'elles ont

sur la valorisation de leurs actions (dividendes versés, valeur boursière au jour le jour). Remarquons toutefois que certains droits (français, néerlandais, etc.) invitent expressément mais non sans liberté d'appréciation bien sûr, à œuvrer dans l'intérêt social qui ne se réduit pas nécessairement à l'intérêt des actionnaires et encore moins à la maximisation de leur richesse ou, de façon plus restrictive encore, à la maximisation de la valeur actionnariale à court terme, sinon au jour le jour.

Le groupe pose de nouveaux problèmes puisqu'il n'existe pas non plus juridiquement dans la majorité des droits occidentaux ; il n'est qu'un ensemble économique, et évidemment politique si l'on conduit une analyse en termes de pouvoirs, de sociétés détenant tout ou partie du capital d'autres sociétés. La société dite mère, qui contrôle les précédentes selon une cascade plus ou moins longue, n'ayant que certains attributs de définition juridique. Il existe ainsi généralement un comité d'entreprise de groupe alors que l'immense majorité des effectifs que se reconnaît le groupe – selon les règles de la consolidation comptable en vigueur – est salariée des diverses sociétés.

Que l'entreprise soit assise sur une société ou sur un groupe de sociétés, en aucun cas, la détention de l'action ne donne un droit de propriété – qui serait d'ailleurs un droit de copropriété – sur les actifs mis en œuvre dans l'entreprise. Elle ne fait que donner les droits de percevoir les dividendes éventuellement distribués et d'exercer en assemblée générale notamment, les pouvoirs tels qu'ils sont organisés par les textes. En pratique l'exercice de ces droits conduit au triptyque de comportements conceptualisé par Hirschman (1972) – « exit, voice, loyalty » – arbitrés selon le montant détenu

et, les coûts éventuels engendrés par chaque attitude.

Ce rappel synthétique des fondements du droit des sociétés est aussi inutile aux yeux du juriste qu'il est nécessaire pour conduire un travail épistémique critique sur le *corpus* économico-gestionnaire qui s'est accumulé sur le « gouvernement d'entreprise ».

En effet, de deux choses l'une : soit l'objet à gouverner est la société de capitaux et alors les mécanismes législatifs et réglementaires devraient suffire. Encore faut-il alors respecter le droit. Ce que ne fait pas la plupart des chercheurs économistes et gestionnaires, lorsqu'ils occultent la distinction capitale entre le droit plutôt anglo-américain – on oublie qu'aux États-Unis certains États ont une législation différente – et le droit européen continental qui institutionnalise la société en désignant la finalité que les dirigeants doivent poursuivre : l'intérêt social, c'est-à-dire de la société en tant que telle et non plus les seuls intérêts des actionnaires.

Soit il s'agit de gouverner l'entreprise mais alors il est impossible, juridiquement et épistémologiquement, de l'assimiler à la société de capitaux. L'entreprise ne peut pas être la propriété des actionnaires – pas plus que quiconque d'ailleurs – pour la bonne et définitive raison... qu'elle n'existe pas. Elle n'existe pas en droit comme rappelé plus haut. Elle n'existe épistémologiquement que sous deux formes. « Ex post » ou à chaque moment du temps comme réalisation, c'est-à-dire ensemble – au demeurant indescriptible – d'éléments empiriques produits de et par l'activité et dont il est bien difficile d'isoler les facteurs ou de distinguer les auteurs. Ensemble tellement indescriptible que toutes les théories des organisations et une large palette de méthodes de

gestion s'épuisent à en proposer des substituts parcellaires. Les premières en sélectionnant un point de vue... qui ignore les autres ; les secondes en multipliant vocabulaires et grammaires censés l'analyser (diagnostics financiers, commerciaux, ressources humaines, etc., audits comptables, organisationnels, etc.).

« Ex ante » – posture préférée des stratélistes puisqu'il s'agit de réfléchir sur les finalités, les voies et les moyens de l'entreprise – elle ne peut-être que projets. Projets des uns, projets des autres, virtualisations que les uns et les autres vont plus ou moins s'efforcer de faire advenir selon leur niveau d'aspiration, leur énergie de changement et leurs coordonnées dans les rapports de pouvoirs.

Société ? Entreprise ? Que se propose-t-on de gouverner ? La firme, proposée par la théorie micro-économique permet-elle d'avancer ? Assurément selon l'économie des droits de propriété et la théorisation de la relation d'agence puisque les interrogations sur les objectifs, sur le critère ou le comportement de maximisation, de même que sur le propriétaire de la firme sont réputées dénuées de sens. « il n'existe que des individus propriétaires de facteurs qui entrent dans des rapports contractuels. La seule question pertinente est celle de la forme des rapports contractuels interindividuels » (Coriat, Weinstein, 1995, p. 97).

Rappelons ici que la pensée économique des droits de propriété n'hésite pas à se proposer comme théorie générale des relations sociales en posant que 1) toute relation peut être considérée comme un échange de droits de propriété ; 2) un droit de propriété est un droit socialement validé à consommer, obtenir un revenu, aliéner un actif ; 3) les coutumes, règles, normes parti-

cipent, au-delà de la loi, à définir les usages autorisés, socialement validés ou légitimes des actifs ; 4) le contrôle de l'usage d'un actif permettant indirectement le contrôle d'actifs humains, toute relation entre les hommes peut être ramenée à une relation entre des choses (Coriat, Weinstein, 1995, p. 80).

*Quid* de la firme précisément ? Héritée du point sans dimension qui « résume » l'entrepreneur, le propriétaire, le centre de calcul et le décideur dans l'axiomatique de Walras, elle voit sa « nature » étudiée par Coase qui déclare sa définition réaliste et utilisable. La firme ressort comme « un système de rapports qui apparaît lorsque la direction des ressources dépend d'un entrepreneur » (Coase, 1937, p. 339).

Sa nature justement est déterminée par le contrat de travail « par lequel le facteur travail accepte, pour une certaine rémunération qui peut être fixe ou variable, d'obéir aux directives d'un entrepreneur, dans certaines limites » (p. 337).

Le caractère réaliste et utilisable de cette définition a été, et pourra être encore discuté. Son avancée, poursuivie par Simon (1951), dans la reconnaissance de la relation d'emploi comme rapport d'autorité, sera balayée par les refondateurs de la théorie des droits de propriété, Alchian et Demsetz (1972) qui offrent l'inspiration majeure de la théorie de l'agence. Ils voient la firme comme une forme d'organisation de la production en équipe – coopération de différents agents – sans qu'il soit possible de mesurer, à coûts acceptables, la contribution individuelle. Afin de dissuader les

comportements de passager clandestin ou de « tire au flanc », Alchian et Demsetz proposent la solution du moniteur, spécialisé dans le contrôle des performances des membres, et en conséquence, doté d'un statut particulier. Ce statut est en tout point celui de l'employeur et du propriétaire de la firme capitaliste *classique*<sup>2</sup> puisqu'il confère au moniteur la qualité – essentielle – de créancier résiduel qui reçoit le rendement résiduel (de l'équipe) une fois satisfaites les obligations contractuelles (vis-à-vis des membres de l'équipe notamment). Outre cette appropriation du surplus, il a le droit de contrôler le travail, d'engager, de licencier, de renégocier le contrat d'emploi de chacun et, finalement le droit de vendre... ces droits. Ce droit de cession, introduit subrepticement et sans justification par Alchian et Demsetz leur permet d'identifier l'équipe contrôlée à... la firme capitaliste. Bien difficile dans ces conditions de réputer, comme ils le font, le contrat de travail « quid pro quo », c'est-à-dire symétrique (Gabrié, Jacquier, 1994). Bien difficile aussi, après avoir insisté sur l'identification de l'équipe avec la firme classique, de proposer celle-ci comme modèle de la grande entreprise et ce mécanisme comme ossature de la gouvernance de celle-ci. Ces droits attribués au moniteur résolvent en effet une fois pour toutes le problème de la gouvernance. Contre l'analyse de Berle et Means sur les divergences d'intérêts entre propriétaires et managers, Alchian va suggérer que soit indiqué à ces derniers ce qu'ils doivent faire s'ils veulent survivre. Ce que n'ont pas manqué de faire

---

2. Mis en italique par les auteurs ; firme *classique* qui ressort comme proche de la société de personnes rappelée plus haut où le risque du propriétaire n'est pas limité.

les fonds de pension et les marchés financiers. Et pourtant jamais les hauts dirigeants n'étaient parvenus à s'approprier une telle part des bénéfices résiduels – d'ailleurs en les préemptant – qu'au cours des quinze dernières années.

Pas plus qu'il n'est possible d'identifier l'entreprise à la société de capitaux, il n'est donc possible de l'identifier à la firme sauf à considérer que le propriétaire de cette dernière était donc le propriétaire de l'entreprise, postulat inacceptable dès que l'on sort de la société de personnes.

Dans la situation qui nous occupe, l'entreprise de plein exercice ressort comme irréductible à sa seule dimension juridique – la société de capitaux qui n'en est que l'un des contrats de support, certes instituant – tout autant qu'à sa seule dimension économique – la firme qui n'en est qu'une stylisation qui écrase le problème à traiter : son gouvernement.

## 2. Le projet : du gouvernement à la gouvernance

Le « corporate governance » que le monde anglo-saxon fait prévaloir depuis les années 1970 peut être considéré comme restreint, au moins de trois points de vue :

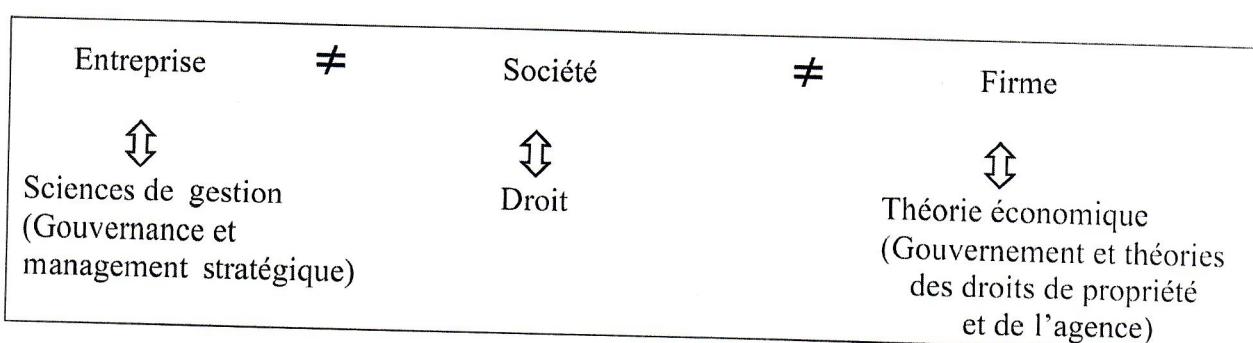
1) il ne s'intéresse qu'au pouvoir de contrôle des (hauts) dirigeants par les actionnaires ;

- 2) il ne vise qu'une efficience statique (minimisation des coûts de contrôle) par le truchement d'une relation d'agence ;
- 3) il se contente de critères structurels à prétention universelle (nombre d'administrateurs indépendants, séparation des fonctions de président et de directeur général, etc.)

Il s'agit donc d'établir une structure et des mécanismes définitifs de gouvernement de la relation actionnaires/dirigeants de façon à surveiller ces derniers et à les inciter/sanctionner à maximiser la valeur actionnariale.

L'inspiration doctrinale est celle de la firme assimilée à un nœud de contrats où les dirigeants-agents sont « gouvernés » par des mécanismes strictement économiques *via* le conseil d'administration d'une part, leur réputation sur le « marché » des dirigeants d'autre part ; outre les théories des droits de propriété rappelés plus haut, les fondements sont à rechercher du côté des philosophies politiques libertariennes (Nozick, 1974) plutôt que libérales comme on l'entend souvent ; reconnaissons aux plus ardents théoriciens de l'agence d'avoir clairement explicité le modèle de l'homme qu'ils retiennent quand bien même sont-ils tentés d'en faire des données de nature – « *The nature of man* », 1976 –.

**Figure 1 – Entreprise, société, firme : que se propose-t-on de gouverner ?**



Une « démocratie de la propriété » (Pesqueux, 2007), reposant sur un principe simple et exigu – une action, une voix... en théorie – se manifeste dans le cadre d'un exercice du pouvoir présenté comme transitoire et exclusif: l'AG élit le CA qui élit et révoque le président qui nomme et limoge les dirigeants. Le reste est affaire de management où la démocratie doit s'effacer au profit de la « compétence ».

Les raffinements théoriques de ce courant disciplinaire (Charreaux, Wirtz, 2006) ont surtout pour effet d'alimenter les débats académiques et de légitimer les « codes de bonne conduite » officiels tout en confortant le caractère exigu, exclusif et l'économisme de cette approche restrictive du gouvernement d'entreprise. Si sa fonction idéologique est ainsi patente, on a pu montrer que ses effets sur les objectifs – souvent présentés comme contraintes – et les choix stratégiques des dirigeants l'étaient tout autant (Martinet, Payaud, 2007b).

Si, au contraire, on modélise l'entreprise comme l'articulation problématique, en constante construction/déconstruction, mais néanmoins nécessaire d'une entité productive, d'une organisation sociale et d'un système (espace et unité) politique (Martinet, 1984), alors l'on est logiquement conduit à rechercher les voies et moyens d'une gouvernance partenariale – et plus seulement actionnariale –, cognitive – et plus seulement disciplinaire –, politique – et non réduite à un mécanisme économique –, dynamique plutôt que statique, processuelle plutôt que mécanique.

C'est en cela que la notion de gouvernance ressort comme préférable, malgré le délitement sémantique et la charge idéologique de sa fortune actuelle. Historiquement

synonyme de gouvernement dans plusieurs langues européennes au XIII<sup>e</sup> siècle, la gouvernance désigne clairement, pour nombre de politologues, un processus et non plus un site comme c'est le cas pour le premier concept (Hermet *et al.*, 2005; Moreau Defarges, 2003). L'entreprise, la ville, les politiques de développement, les unions supranationales, etc. le monde en constituent aujourd'hui les lieux d'application privilégiés.

Mais surtout ces processus sont marqués par des sous-processus de dé-hierarchisation, de multiplication des niveaux, d'autorégulation, d'effacement de la loi au profit de la norme, du législatif en faveur de l'exécutif et du judiciaire.

Cette gouvernance en ressort nécessairement comme hybride et enchevêtré: horizontale en même temps que verticale – le réseau ne remplace pas la hiérarchie –, polycentrique, faite de « partenariats » public/privé/civil...

Ses tentations et ses limites sont fortes : « désenchantement du politique » – en associant Weber et Gauchet –, perte de puissance symbolique, dévaluation de l'avenir et du projet collectif au profit de la gestion du court terme, des risques, des menaces et des dangers (Hermet, 2005).

Mais ce serait oublier que le gouvernement – rarement ou très provisoirement démocratique – peut favoriser aussi l'installation durable de quelques-uns (oligarchie), le pouvoir de l'argent (ploutocratie), l'opacité et la non traçabilité décisionnelles (Sfez, 1976), l'absence d'évaluation des résultats, etc.

Ce sont précisément ces dévoiements, et surtout les premiers cités, que l'on peut attribuer au « gouvernement d'entreprise »

de type actionnarial et disciplinaire qui semble bien incapable – est-il conçu pour cela ? – de contenir oligarques et ploutocrates. Que l'on songe un seul instant au procédé des « stock-options » initialement destiné à différer la rétribution des ingénieurs et chercheurs employés par des « start-up » incapables à court terme de les rémunérer correctement en salaires. Serait-ce la situation du président de LVMH auquel son CA attribue... 25 % des stock-options distribués dans son groupe en sus des salaires, primes, retraite-chapeau, dividendes et plus-values ?

### **3. La gouvernance de l'entreprise durable et responsable : le travail épistémique au service de la pragmatique et de l'éthique**

Il s'agit donc, pour nous, de poser les principes, construire les concepts, guider l'élaboration des dispositifs propres à la gouvernance de l'entreprise en lieu et place des « mécanismes » simples et définitifs que cherchent à imposer les théories et doctrines contractualistes d'un gouvernement de la firme réduit à aligner les intérêts des actionnaires et des hauts dirigeants.

Ces propositions, pas plus que celles qu'elles visent à remplacer, ne peuvent ni ne doivent être neutres. Elles reposent au contraire sur une axiologie affirmée et explicitée se traduisant par un modèle de l'homme et des relations sociales, très différent de l'*homo oeconomicus*, qui induit évidemment une conception de l'entreprise et des interactions qu'elle peut développer avec ses environnements.

Ce n'est pas le lieu de développer. Posons seulement que cet homme est, pour nous, d'emblée en société, associé et non dissocié

(Généreux, 2007). Il recherche bien sûr ses intérêts, qui ne se réduisent pas à une fonction d'utilité économique et ses comportements ne sont pas systématiquement maximisateurs. Pour faire bref, disons qu'il cherche généralement à persévérer dans son être – le « *conatus* » de Spinoza (Lordon, 2006) – une fois admis que cet être ne relève pas d'une ontologie donnée et définitive, mais qu'il se forme/déforme, construit/déconstruit tout au long du cheminement de vie, de façon souvent discontinue (Tarde, 1893 ; Simondon, 1958). Il ne le fait pas, seul, indépendamment de l'Autre, mû qu'il serait par une fonction de préférences donnée et définitive, mais bien au contraire par et grâce aux relations et interactions sociales qu'il rencontre ou recherche mais qui sont une condition nécessaire à la vie.

S'ensuit une conception de l'entreprise qui ne peut se ramener à un nœud de contrats économiques et éphémères que passeraient des individus sans mémoire et sans projets. Elle est modélisée en respectant *a minima* les fondements suivants (Martinet, 1984) :

- l'entreprise est vue, simultanément, comme agent de production, organisation sociale et système politique ;
- l'entreprise est « en société » et pas seulement « en marché » et les parties prenantes à ses dynamiques sont en transactions économiques mais aussi en interactions socio-politiques avec elle ;
- la politique et la stratégie trouvent leur centre de gravité dans les intentions et les projets que le groupe dirigeant forme pour assurer la survie et le développement de l'entreprise « réelle » ;
- ces intentions et ces projets délibérés doivent se composer et s'enrichir des stratégies

émergentes émanant des autres niveaux de l'organisation ou des incitations extérieures que ces derniers médiatisent ;

– la politique et le management stratégiques de l'entreprise doivent donc créer et réguler, sur la durée les conditions de congruence économique, financière et technique, mais aussi sociale, culturelle, politique et écologique dans la construction simultanée de l'entreprise et de son environnement.

Les dirigeants, et à des degré différenciés, tous les managers participant à la formation des stratégies, doivent dès lors procéder à des rationalisations composites ou pluridimensionnelles et ne peuvent se laisser enfermer dans une quelconque rationalité *a priori*. Ces rationalisations s'inscrivent dans une optique procédurale et réticulaire puisqu'elles nécessitent d'être réglées par des procédures acceptées et s'opèrent dans et par des interactions d'acteurs.

Ainsi, l'entreprise est une construction/destruction sans cesse renouvelées d'une constellation évolutive de parties prenantes aux intérêts à la fois coopératifs et compétitifs : le principe de conflit-concours ou de lutte-coopération établi il y a bien longtemps par Perroux ne peut être relâché. Les changements de statut du politique le confortent davantage encore.

Posée il y a près de 25 ans, cette modélisation fondamentale de la politique générale d'entreprise reste compatible avec les évolutions des régimes économiques et politiques comme des sociétés qui se sont produites depuis (Martinet, 2007 ; Martinet, Payaud, 2007a). De ces évolutions, nous tiendrons ici deux ensembles de forces :

- 1) Le capitalisme actuel développe une financiarisation du management, de l'entreprise, des économies et des sociétés techni-

quement facilitée par la numérisation électronique, « nec plus ultra » de la calculabilité, fondement et ressort historique de ce système. Mais cette financiarisation est aussi le produit d'un capitalisme cognitif dont Moulier Boutang (2007) vient de synthétiser les caractères : virtualisation de l'économie, poids de l'immatériel, caractère stratégique des technosciences et de l'ingénierie de valorisation des innovations, appropriation complexe des connaissances, économie de variété et d'apprentissage, intégration en amont des comportements du consommateur, effacement des partages capital/travail, travail qualifié/non qualifié, montée de la couche cérébrale (« wetware ») à côté du matériel (« hardware ») et du logiciel (« software »), mais aussi de la coopération réticulaire (« netware »), crise des critères de mesure des performances individuelles, crise aussi de la mise en œuvre des droits de propriété (industrielle, droits d'auteur, etc.)

Ses luttes-coopérations complexes entre la finance et la connaissance peuvent produire des situations pathologiques : il en va ainsi lorsque les actionnaires revendent d'être seuls éligibles aux « gains résiduels » ou, pire encore, lorsque les hauts dirigeants parviennent à s'en approprier l'essentiel alors que la production de valeur est le fait de coopérations de plus en plus nombreuses, étendues, qualifiées, etc.

- 3) Les clivages classiques, nées en Grèce Antique entre l'économique (« oikos ») et le politique (« polis »), les affaires privées et les affaires publiques, l'entreprise et l'État, l'administration des choses et le gouvernement des hommes, etc. ne sont plus à même de fonder et de légitimer un management qui, au motif de son caractère prétdument privé, peut se soustraire aux exi-

gences minimales de fonctionnement et de contrôle démocratiques, pas plus qu'une conception du politique comme attribut exclusif de l'État autorisant l'inefficience économique auquel prédispose le monopole administratif.

À la grande synthèse des sciences sociales qu'opérerait une doctrine économique anthropologiquement rustique sous un habillage formel sophistiqué, l'on peut opposer une régénération conjointe de la science politique et de la science du management invitées toutes deux à proposer des concepts et des instrumentations aptes à gouverner les hommes dans les différents lieux où... « cela se passe » et, au premier chef l'entreprise (Martinet, 2007b).

L'ensemble de ces considérations rend épistémologiquement fragiles, moralement discutables et politiquement vulnérables les conceptions restrictives de l'entreprise et de son gouvernement rabattues sur leur seule dimension économique.

C'est à une gouvernance élargie, dite organisationnelle chez certains (Pesqueux, 2007) qu'il convient, selon nous de travailler. Une gouvernance reposant sur une architecture institutionnelle mais à même de réguler les systèmes et processus de management stratégique – finalisation, organisation, animation au sens de Tabatoni, Jarniou (1975) –.

Plutôt que d'étendre à toutes les organisations et institutions, les critères frustres de la théorie de l'agence et du gouvernement économique de l'entreprise privée, il s'agit de réguler les pouvoirs politiques qui se constituent à travers les relations et interactions des diverses formes organisées – entreprises « privées », pouvoirs « publics », organisations « intermé-

diaires »... – qui interviennent dans les processus de décision.

L'économique doit protéger des tentations autoritaires, discrétionnaires, opaques ou sous-efficientes du politique. Mais le politique, en des formes renouvelées, doit protéger des propensions de l'économique à son extension infinie, à l'externalisation ou à la mutualisation des coûts, à l'appropriation restrictive des bénéfices et, finalement à l'accumulation illimitée comme but ultime, c'est-à-dire à cette chrématistique qu'Aristote distinguait justement de l'économie.

La gouvernance d'entreprise n'est plus séparable du management stratégique. S'il s'agit de réguler le pouvoir discrétionnaire des hauts dirigeants, il s'agit aussi de les inciter à construire une entreprise durable et responsable, c'est-à-dire une entreprise pour laquelle la responsabilité sociale et le développement durable, l'endogénérisation de l'éthique, etc. ne se réduisent pas à de la rhétorique mais constituent le vecteur comme le produit d'une politique générale d'entreprise ambitieuse (Martinet, Payaud, 2008 à paraître). Tout comme ils inspirent des critères de récompenses/sanctions puissamment incitatifs en lieu et place de la seule valeur actionnariale.

Cette gouvernance doit articuler la régulation des pouvoirs des dirigeants, de l'entreprise et dans l'entreprise et trouver une cohérence avec le management qu'elle coiffe. La situation actuelle consacre un pouvoir discrétionnaire exorbitant des hauts dirigeants assorti d'une autorisation auto-instituée de captation de la valeur. Celle-ci, créée par de complexes processus coopératifs d'une multitude d'acteurs, nécessite un discours managérial incitant les cadres et

gestionnaires exclus des stock-options à contribuer sans relâche à la maximisation de la valeur actionnariale en contrepartie d'une promesse d'employabilité future... à l'extérieur de l'entreprise considérée.

Il convient au contraire d'harmoniser les règles et procédures de gouvernance avec les structures organisationnelles et processus de management afin de construire à l'intérieur une justice organisationnelle et distributive acceptable et d'inciter l'entreprise comme entité à habiter ses territoires d'implantation plutôt qu'à les exploiter, à respecter les collectifs et les liens sociaux, plutôt qu'à les dissoudre en érigéant le contrat individuel en figure universelle du management.

#### **4. Le management stratégique comme science morale et politique ou le projet metastratégique**

Une fois reconnu le fait que l'oligopole et la réticulocratie (Cotta, 2001) sont les formes concrètes dominantes que prennent aujourd'hui les idéaux types voire les mythes de la concurrence et de la démocratie tels que les mettent en scène certains idéologues du néolibéralisme, il devient évident que le gouvernement et le management de la grande entreprise mondialisée devient un lieu d'exercice dominant du pouvoir.

Le management stratégique doit alors se ressaisir de cette responsabilité et voir plus que jamais, cet « *unitas multiplex* » qu'il prétend orienter comme un système politique, espace et parfois unités politiques (Jarniou, 1981) où se façonnent en permanence la mise en scène et le sens – « *enacting* » et « *sensemaking* » dont Weick a bien analysé les aspects psycho-sociaux –.

Aux critères d'efficience, d'efficacité, de profitabilité, de croissance, fortement rabat-

tus aujourd'hui sur le critère synthétique de la valeur actionnariale, le stratégiste est placé dans l'urgence et la nécessité d'articuler des critères de pertinence, de justice, d'équité, de responsabilité sociale, écologique, culturelle, catégories familiaires à la science et à la philosophie politiques (Kymlicka, 1999).

Si l'on pose que l'économie de marché et la démocratie sont les pires des systèmes... à l'exception de tous les autres selon le mot célèbre, il vient immédiatement que les formes concrètes qu'elles prennent et les organisations qui les animent ne sont jamais équivalentes quant aux critères cités plus haut. Livrées à elles-mêmes, insuffisamment régulées par les lois, les règles, les normes mais aussi l'éthique et la responsabilité des dirigeants et managers dont les manquements, les excès et les fautes doivent être repérés, poursuivis et sanctionnés, elles ne s'équilibrent pas spontanément et, bien au contraire, dérivent nécessairement comme en témoignent l'explosion des rémunérations et de l'*hubris* des hauts dirigeants, les niveaux de corruption de fraude, d'abus de biens sociaux, les pratiques de prédatation et d'exploitation des personnes et de la nature, etc.

La logique économique et, *a fortiori* financière est fondamentalement numérique, abstraite, universalisante, a-patride et a-morale. Mais c'est précisément à la gestion de la rendre articulable et compatible avec les contextes sociaux, culturels, géographiques, juridiques qu'elle rencontre (Bibard, 2005) et qu'elle a l'inexorable tentation de vouloir transformer en facteurs numériques.

Dès lors les sciences de gestion et en leur sein au premier chef le management stratégique ont une responsabilité indéniable dans la construction et l'issue de ces articu-

lations pour qu'elles soient viables (comment?), profitables (pour qui?), mais autant que faire se peut respectueuses des sites, des personnes, de la nature, voire des générations futures comme le stipule de façon exprès le principe de précaution (Godard, 2002).

Cela ne peut se faire que par une prise de parole réfléchie, honnête, rendue robuste par le travail scientifique mais qui ne s'abrite pas derrière le masque de la soi-disant neutralité scientiste. Et, bien au contraire, explicite et discute le système de valeurs et l'axiologie auxquels elle se réfère. Quand des financiers orthodoxes comme Jensen et Meckling (1994) publient un article intitulé « The Nature of Man », n'est-ce pas une puissante invitation adressée aux stratégistes (Ghoshal, 2005) de proposer leurs propres lectures compatibles avec les entreprises réelles, les contextes réels et les hommes en chair et en os auxquels ils s'intéressent en lieu et place de l'être mathématique qui maximise une fonction d'utilité sous contrainte budgétaire.

Car bien sûr et au fond c'est de la condition humaine qu'il s'agit. Ecouteons le philosophe du droit, anthropologue et psychanalyste Pierre Legendre : « En surface, l'économie et la techno-science mènent le monde ; mais il y a plus profond : la question de la vérité, la raison de vivre, l'identité. L'humanité affronte le conflit radical, les guerres de la représentation (...) Nous profitons des bienfaits de la démocratie ; mais ne nous cachons pas qu'elle est le cri de guerre du management globalisé et, sous le règne de l'individu sans tabou, le fétiche qui préserve de penser. » (*Le Point*, n° 1662, 22 juillet 2004, p. 65).

Et, par ailleurs : « Les savants et les gestionnaires sont préposés, par les sociétés occidentales, à l'entreprise d'éliminer le mystère et la tragédie. Simplement, nous vivons l'échéance d'une dette. La science et le management ont à dire le juste et l'injuste (...) Le management est la mise en scène ultramoderne du pouvoir, le recommencement de la fiction, avec ce qu'elle dit et ce qu'elle tait. » (*La Fabrique de l'Homme Occidental, Mille et Une Nuits*/Arte, 2003, p. 27-28).

Assumer ce qui précède pousse le stratégiste à sortir du refuge confiné de la seule recherche positiviste, analytique, technique qui multiplie et fragmente à l'infini les objets et les questions de recherche et tente de se persuader de la neutralité morale et politique de ses résultats. D'ailleurs à ce faire, il perdrat toute spécificité vis-à-vis des disciplines fonctionnelles qui, d'ailleurs, commencent à se livrer à certaines réflexions d'envergure comme en macro-marketing.

Il deviendrait in-signifiant mais paradoxalement dangereux car irresponsable et mériterait la mise en garde que Hayek (1953) adressait à l'économiste qui ne serait pas, aussi, philosophe et historien. D'ailleurs Hafsi n'appelait-il pas, il y a dix ans déjà, les stratégistes à devenir aussi de « formidables intellectuels » (Hafsi, 1996). Sinon formidables, tâchons d'être un peu intellectuels. Efforçons-nous de mettre en perspective historique, philosophique, anthropologique nos conceptualisations et nos modèles comme le font nos collègues en matière militaire ou de relations internationales dont les plus cultivés sont capables de construire une pensée metastratégique (Charnay, 1990b) qui, loin de s'opposer ou

de se substituer aux efforts de recherche localisés, leur offre au contraire un cadrage, les potentialise mais signale aussi leurs errances ou, le cas échéant leur obsolescence. De la même façon que la dimension nucléaire, la guérilla et l'hyperterrorisme ont conduit ces penseurs à renouveler profondément l'épistémologie et la philosophie de la stratégie militaire (Chaliand, 1979 ; Poirier, 1987 ; Charnay, 1990a), les bouleversements et les ruptures qui affectent les économies et les sociétés dans le monde depuis une dizaine d'années commandent un pareil « aggiornamento » pour le management stratégique et la gouvernance qui doivent participer à la refondation de la politique générale d'entreprise et à la philosophie du management qu'elle ne peut évacuer.

## CONCLUSION

Dans les formidables contradictions et dilemmes qui affectent aujourd'hui l'Homme et la planète, la responsabilité de fait de l'entreprise est patente, tant elle a su s'arroger un pouvoir qui échappe de plus en plus aux États fortement poussés à se mettre à son service exclusif.

Nouveau régime de création de valeur, le capitalisme cognitif ne pourra se développer qu'en réformant drastiquement les règles, normes et procédures qui président à la répartition de cette valeur. Réformes

qui ne peuvent éviter une pleine reconnaissance des diverses catégories de contributeurs qui ne se reconnaissent plus dans le clivage dépassé capital/travail non qualifié.

Si la firme des économistes, elle-même dépassée et qui a bien du mal à intégrer la connaissance comme actif stratégique, peut à la rigueur être vue comme un actif financier à faire fructifier, l'entreprise telle que nous l'avons conceptualisée ne peut se développer durablement et en responsabilité qu'avec une gouvernance et un management assumant la contribution majeure à la valeur des différents apporteurs de ressources, compétences, savoirs, connaissances.

Le capitalisme cognitif est une économie de l'activité, en particulier immatérielle et cérébrale. L'entreprise ne s'y réduit pas à l'usine, pas plus qu'à une collection de nouveaux journaliers qui se contenteraient d'une rémunération au jour le jour, laissant le propriétaire et le régisseur se partager le bénéfice. Elle est le lieu d'une ingénierie de plus en plus complexe où se conçoivent produits et services et s'assemblent des actifs divers apportés par des acteurs internes et externes multiples. L'équité, à défaut d'égalité, devient un critère majeur de gouvernance d'une entreprise durable et responsable, c'est-à-dire libérale plutôt que capitaliste.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alchian A. A., Demsetz H., "Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, 62, 1972.
- Batsch L., « Gouvernance : la faillite d'une approche », *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Le Roy F., Marchesnay M. (coord.), Colombelles, EMS, 2005.
- Beck U., *Pouvoir et Contre-Pouvoir à l'Ère de la Mondialisation*, Paris, Aubier, 2002.
- Bibard L., *Gestion, Sciences et Politique*, Cergy, Éditions Essec, 2005.
- Chaliand G., (1979), *Stratégie de la guérilla*, Mazarine, Payot, 1994.
- Charreaux G. (ed.), *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance, Théories et Faits*, Paris, Economica, 1997.
- Charreaux G., Wirtz P., *Gouvernance des Entreprises. Nouvelles Perspectives*, Paris, Economica, 2006.
- Charnay J. P., *Critique de la Stratégie*, Paris, L'Herne, 1990a.
- Charnay J. P., *MetaStratégie*, Paris, Economica, 1990b.
- Charolles V., *Le Libéralisme contre le Capitalisme*, Paris, Fayard, 2006.
- Coase R. H., "The nature of the firm", *Economica*, 1937. Repris en français dans Coase R., *L'Entreprise, le Marché et le Droit*, traduit et présenté par B. Alionat, Paris, Ed. d'Organisation, vol. 16, 2005, p. 331-351.
- Coriat B., Weinstein O., *Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*, Paris, Le Livre de Poche, 1995.
- Cotta A., *L'Exercice du Pouvoir*, Paris, Fayard, 2001.
- Gabrié H., Jacquier J. L., *La Théorie Moderne de l'Entreprise. L'Approche Institutionnelle*, Paris, Economica, 1994.
- Généreux J., *La Dissociété*, Paris, Le Seuil, 2006.
- Ghoshal S., "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, n° 1, 2005, p. 75-91.
- Godard O. et al., *Traité des Nouveaux Risques*, Paris, Gallimard-Folio, 2002.
- Hafsi T., « Le Champ de la Stratégie à la Recherche d'un Bâton d'Aveugle », pré-conférence de l'AIMS, Montréal, septembre 1996.
- Hayek F., *Scientisme et Sciences Sociales*, Paris, Agora, 1953.
- Hermet G. et al. (dir.), *La Gouvernance. Un Concept et ses Applications*, Paris, Karthala, 2005.
- Hirschman A. O., *Face au Déclin des Entreprises et des Institutions*, Paris, Éditions Ouvrières, 1972.
- Jarniou P., *L'Entreprise comme Système Politique*, Paris, PUF, 1981.
- Jensen M. E, Meckling W. H., "The nature of man", *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, 1994.
- Kymlicka W., *Les Théories de la Justice : Une Introduction*, Paris, La Découverte, 1999.
- Lordon F., *L'Intérêt souverain – Essai d'anthropologie économique spinoziste*, Paris, La Découverte, Armillaire, 2006.

- Martinet A.-C. (coord), *Sciences du Management : Epistémique, Pragmatique et Éthique*, Paris, Vuibert-Fnege, 2007a.
- Martinet A.-C., « Gouvernance et management stratégique : fin de l'histoire ou régénération du politique », *Sciences du Management : Epistémique, Pragmatique et Éthique*, Martinet A.C. (coord.), Paris, Vuibert-Fnege, 2007a, p. 85-112.
- Martinet A.-C., « Management stratégique et libertés. Pour une nouvelle science morale et politique du conceivable », *Sciences de Gestion et Liberté*, 9-10 juin 2007, HEC Montréal (Canada), 2007b.
- Martinet A.-C., *Management Stratégique, Organisation et Politique*, Paris, Mc Graw Hill., 1984.
- Martinet A.-C., Payaud M. A., « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol. 12, n° 2, 2008.
- Martinet A.-C., Payaud M. A., « Frénésie, monotonie et atonie dans les organisations liquéfiées – Régénérer les formes et rythmes en politique d'entreprise », *Management International*, vol.11, n° 3, Printemps, 2007a, p. 1-16.
- Martinet A.-C., Payaud M. A., « Complexification des stratégies des groupes et régimes de gouvernance », *Revue française de Gouvernance d'Entreprise*, 2, 2007b, p. 9-35.
- Mitchell L.E., *Corporate Irresponsibility. America's newest export*, New Haven, Yale University Press, 2001. Traduction française : *La Firme Irresponsable*, Paris, Economica, 2003.
- Moreau Defarges P., *La Gouvernance*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 3676, 2003.
- Moulier Boutang Y., *Le Capitalisme Cognitif. La Nouvelle Grande Transformation*, Paris, Éditions Amsterdam, 2007.
- Nozick R., *Anarchie, État et Utopie*, Paris, PUF, 1974
- Pesqueux Y., *Gouvernance et Privatisation*, Paris, PUF, 2007.
- Poirier L., *Stratégie Théorique II*, Paris, Economica, 1987.
- Sfez L., *Critique de la Décision*, Paris, INSP, 1976.
- Simon H.A., "A formal theory of the employment relation", *Econometrica*, vol. 19, juillet 1951.
- Simondon G., *L'individuation psychique et collective*, Aubier, 1989, réédition de 1958.
- Tabatoni P., Jarniou P., *Les Systèmes de Gestion. Politiques et Structures*, Paris, PUF, 1975.
- Tarde G. (1893), *Monadologie et sociologie*. Le Plessis-Robinson, Institut Synthélabo, réédition, 1999.