STRATÉGIE

PAR ALAIN CHARLES MARTINET,
EMMANUELLE REYNAUD

Entreprise **durable**, **finance** et **stratégie**

Depuis 2000, les rapports développement durable fleurissent tandis que les agences de notation sociétale se multiplient (en France, Vigeo, Core Ratings, BMJ). Pourtant le développement durable n'est rien de plus qu'une appellation nouvelle d'une préoccupation ancienne. Afin de comprendre les fondements du concept de développement durable, cet article vise à examiner la place laissée aux dimensions sociales et environnementales dans la stratégie depuis les débuts de sa formalisation. Un gros plan étant ensuite effectué sur la période actuelle avec la tension entre le référentiel financier et le référentiel durable.

Seattle, Porto Allegre, Saint Denis, ces noms n'évoquent plus Boeing, une ville du tiers-monde ou un chef-d'œuvre gothique rayonnant mais bien la fin d'une décennie fascinée par le pouvoir financier et la montée plus tardive de mouvements « altermondialistes ». Si on ajoute à cela, la multiplication des problèmes climatiques avec son cortège de canicules, incendies, inondations ainsi que les débats sur la gouvernance mondiale et le choc des civilisations, on a là des signes de modifications majeures peut-être propices à l'émergence de nouvelles valeurs.

Sans cohérence d'ensemble cette nouvelle donne sociale a, malgré les excès que l'on connaît, le mérite de rouvrir la réflexion sur l'opportunité d'un modèle unique de management ou de société. Elle s'exprime, par exemple, par l'engouement actuel pour le développement durable. Depuis 2000, les rapports développements durables fleurissent tandis que les agences de notation sociétale se multiplient (en France, Vigeo, Core Ratings, BMJ). Pourtant le développement durable n'est rien de plus qu'une appellation nouvelle d'une préoccupation ancienne. Dans l'acceptation étroite, la prise en compte des générations futures n'est possible que dans l'entre-

prise familiale. Du côté des volets environnementaux et sociaux, en revanche, la prise en compte est récurrente. Nous avons tous en mémoire les fortes réflexions dans les années 1970, de B. de Jouvenel dans le domaine de l'écologie et de J. Delors dans le domaine social.

Qu'en est-il donc dans l'entreprise ? Et particulièrement pour la stratégie d'entreprise ? Afin de comprendre les fondements du concept de développement durable, cet article vise à examiner la place laissée aux dimensions sociales et environnementales dans la stratégie depuis les débuts de sa formalisation. Une étude de la période actuelle sera ensuite effectuée et la tension entre le référentiel financier et le référentiel durable mise en avant.

I. – LA PERSPECTIVE HISTORIQUE

Si le développement durable est un concept récent (« Our common future », 1987), les préoccupations qui y président sont beaucoup plus anciennes (cf: la notion d'éco-développement proposée au début des années 1970). De fait, pour apprécier l'impact de ces préoccupations au sein de l'entreprise et notamment leur évolution, une mise en perspective historique paraît opportune.

Au plan de la stratégie, appréhender la place laissée aux dimensions environnementale et sociale peut se faire par l'examen des grands modèles stratégiques. Le recours à ces modèles s'explique par l'étroite interaction entre la pensée stratégique et le comportement observé.

D'une part, la pensée stratégique influence la stratégie de nombreuses entreprises. L'importante diffusion de certains modèles (exemple: celui de la Harvard Business

School) en est l'illustration ; les interventions de consultants universitaires (Porter, Hamel et Prahalad) favorisent d'ailleurs la diffusion et l'application de ces modèles.

D'autre part, la plupart des modèles furent élaborés suite à l'observation d'entreprises pilotes. Certains, grâce à l'observation de cas pris isolément (exemple: Hamel et Prahalad et Motorola), d'autres d'un échantillon d'entreprises (exemple: l'échantillon des plus grandes entreprises américaines du PIMS), d'autres, enfin, fondés sur la propre expérience des auteurs, eux-mêmes dirigeants d'entreprises pilotes (exemple: matrice de General Electric).

L'étude des différents modèles constitutifs du courant orthodoxe de la stratégie d'entreprise révèle, en première analyse, une grande hétérogénéité: la prise en compte de l'environnement et du social varie beaucoup d'un modèle à l'autre.

Une tendance se dégage néanmoins. Longtemps considérée comme une contrainte ou une menace, les variables sociétales apparaissent, de plus en plus, comme une opportunité. *A contrario*, au fil du temps, la notion de performance sociétale disparaît.

On ne peut faire l'historique de la stratégie sans évoquer le modèle de base de la Harvard Business School. Ce cadre général d'analyse permet, à partir de l'étude des tendances de l'environnement (diagnostic externe) et de l'inventaire systématique des ressources, moyens ou capacités de l'entreprise par rapport à l'environnement (diagnostic interne) de choisir les objectifs de l'entreprise et les manœuvres stratégiques à mettre en œuvre.

La généralité de ce modèle permet d'intégrer les variables sociétales à différents niveaux.

La prise en compte des variables sociétales peut être étudiée au niveau des tendances externes. Il suffit que le stratège estime qu'elles constituent ou constitueront une tendance lourde de l'environnement.

Une autre possibilité d'insertion des variables sociétales semblerait se situer au niveau des valeurs du dirigeant. Pourtant, dans l'optique du modèle, leur impact est faible. En effet, il convient de préciser que ces valeurs revêtent un aspect marginal. Selon les auteurs, connaître ses valeurs aide le dirigeant à « identifier (ses) biais et ainsi à frayer la voie à une évaluation plus objective de toutes les stratégies disponibles. » (Christensen *et al.*, 1973, p. 436).

Dans cette perspective, les valeurs du dirigeant doivent être connues pour être maîtrisées. Il n'en demeure pas moins que ces valeurs ne peuvent être écartées sous peine d'échec. La stratégie « doit tirer une organisation pour lutter efficacement contre la concurrence. Chacun doit y avoir son cœur. » (Christensen *et al.*, 1973, p. 437). D'où l'intérêt qu'elle ne soit pas en désaccord avec les valeurs du dirigeant.

Intégrer les dimensions sociales et environnementales aux valeurs paraît difficile du fait de leur caractère profondément marginal. Mais, une sensibilité en faveur du développement durable des dirigeants, pourra, selon l'école de Harvard, unique-

ment influencer le choix des stratégies alternatives.

Ce sont, finalement, les responsabilités qui répondent le mieux à notre objet. En effet, même si ce modèle ne prévoit pas explicitement l'intégration des variables sociétales, il se préoccupe de l'impact des choix stratégiques sur la communauté (au sens large), et ce, non seulement pour satisfaire la législation actuelle, mais aussi pour anticiper celle à venir.

L'aspect contraignant des variables sociétales apparaît clairement. I. Ansoff précise d'ailleurs : « puisque les responsabilités n'interagissent pas avec le choix des produits et marchés de l'entreprise dans le procédé de formulation de la stratégie, elle peuvent être traitées comme des contraintes. » (Ansoff, 1968, p. 59).

Ce modèle est si général que, bien que non prévues, les données sociétales peuvent être intégrées à différents niveaux. En fonction du lieu d'intégration, les motivations de la prise en compte seront radicalement différentes : contraintes si elles représentent des valeurs ou des responsabilités, opportunités ou menaces si elles sont le reflet d'une tendance lourde de l'environnement.

La vision contraignante des données sociétales n'est pas l'œuvre des auteurs, elle s'inscrit dans une mouvance générale. D'ailleurs, dix ans plus tard, I. Ansoff participe à l'élaboration d'un rapport sur les stratégies sociétales (« Facing realities : the summary report of the European societal strategy project », 1981). Les actes de ce congrès précisent que des données sociales doivent être considérées afin d'anticiper les pressions futures. L'essence de ce discours n'est pas totalement contradictoire avec

celle du modèle originel : les variables sociétales revêtent toujours un aspect contraignant, seul le caractère marginal a disparu. Les objectifs sont, pour leur part, modifiés : le bien-être économique n'est plus le seul objectif poursuivi, le bien-être social devient une donnée significative. Ces nouveaux objectifs engendrent de nouvelles stratégies où les actions visant à satisfaire des variables socio-politiques tiennent davantage de place.

Suite au modèle de base de la Harvard Business School, c'est l'approche analytique qui a marqué la stratégie. À cette période la stratégie entre dans une phase réductionniste. L'analyse globale est délaissée au profit des stratégies de domaines.

Les approches analytiques essentiellement basées sur la notion d'effet d'expérience ne laissent que peu de place aux données sociétales. Le portefeuille de domaines d'activités proposé par le BCG s'intéresse exclusivement aux taux de croissance et aux parts de marché. L'introduction de données sociétales est donc ici totalement exclue. Les fondements implicites étant que le volume, donc le prix, détermine le choix du client.

A contrario, les portefeuilles multicritères permettent l'intégration de données sociétales. Les facteurs contribuant à la position concurrentielle et à l'attractivité du domaine sont multiples et généraux. Des études recensant ces différents facteurs les groupent en cinq catégories (Lorange, 1975 ; Rothschild, 1976) :

- données de marché ;
- données sur la concurrence ;
- données économiques et financières ;
- données technologiques ;
- données socio-politiques.

C'est au sein de cette cinquième catégorie qu'il est possible d'inclure les dimensions sociétales. Regroupant les tendances sociales, la législation et la pression des différents acteurs, ces données permettent une intégration à plusieurs niveaux.

De même, le PIMS (*Project Impact on Market Strategy*, 1977) en identifiant les facteurs de rentabilité met l'accent sur d'autres variables que le prix, permettant ainsi d'analyser d'autres environnements que le volume (et éventuellement des environnements sensibles aux variables sociétales.) Il confirme l'importance de la part de marché mais suggère des mesures différentes pour compléter ce critère unique. La structure du marché et la position concurrentielle (part de marché, qualité relative, etc.) apparaissent être des facteurs déterminants du ROI.

Rien ne prévoit explicitement la prise en compte de données sociétales. Toutefois, l'introduction de telles données pourrait avoir lieu au niveau de la qualité relative perçue. Si l'on se réfère à la mesure de cette qualité, il apparaît que tous les « attributs qui entrent en compte dans la décision d'achat du consommateur » (Buzzell et Gale, 1987, p. 105) sont recensés et pondérés par des experts. Ainsi, si un nouvel attribut discriminant (exemple : la défense de l'environnement) est identifié, il participera à la mesure de la qualité relative.

Pour le PIMS, c'est seulement dans les environnements sensibles aux variables sociétales que la qualité relative perçue intégrera cette dimension. Nulle perspective dynamique n'est encore envisagée : il ne s'agit pas ici de préparer la performance de demain mais uniquement d'obtenir de la performance à court terme (augmentation du ROI). Il n'en demeure pas moins que la

notion de qualité relative perçue constitue une avancée certaine dans le domaine que nous étudions.

L'école de la contingence constitue une autre pierre d'angle de l'histoire de la stratégie. L'analyse structurale proposée par M. Porter (1980) vise à déterminer le profit potentiel d'un secteur. Le modèle de M. Porter revêt donc un aspect synthétique. Les variables sociétales ne sont prises en compte qu'indirectement, si le secteur s'en préoccupe.

Tout d'abord, les variables sociales et écologiques modifient, parfois, la pression exercée par les nouveaux entrants ou les produits de substitution. En effet, elles peuvent soit constituer un avantage distinctif pour les entrants et les produits de remplacement potentiels, soit faire obstacle à l'entrée grâce à la différenciation ou aux réductions de coûts issues de cette prise en compte.

Ensuite, le développement durable peut être décisif dans la rivalité – actuelle ou future – entre les concurrents notamment lorsque la pression des clients s'exerce dans ce sens. Enfin, il convient de rappeler qu'une telle politique ne pourra être opérée sans l'aide de fournisseurs sensibilisés au problème. Les employés (assimilés par M. Porter aux fournisseurs) doivent notamment être partie prenante du projet.

Un autre outil-clé de l'école contingente réside dans l'étude de la chaîne de valeur. Mais ce sont essentiellement les nouveaux courants sous l'influence de Slywotski qui offrent une place de choix aux variables sociétales. Alors que le principal apport de la contingence réside dans la recherche d'une meilleure adaptation au système concurrentiel, les nouveaux développements de la chaîne de valeur tentent de

dépasser la recherche d'adaptation. Il n'est pas nécessaire de détecter un désir chez le consommateur pour mettre en place une politique de différenciation novatrice comme la protection de l'environnement. L'entreprise tente de répondre à des besoins insatisfaits même s'ils ne sont pas identifiés par le consommateur. La compétition offre donc un nouveau visage où le développement durable peut jouer un rôle beaucoup plus important.

La prise en compte est possible aussi dans les stratégies génériques notamment dans les stratégies de différenciation. La différenciation s'opère au travers des critères d'utilisation (caractéristiques du produit tangibles ou intangibles) et les critères de signalisation (signaux de valeur sur la capacité de la firme à répondre aux besoins du client).

Il va sans dire que les variables sociétales peuvent répondre à ces deux critères.

S'agissant de l'avantage concurrentiel, M. Porter (Porter et Van den Linde, 1995) évoque explicitement l'intérêt d'une variable sociétale majeure : la protection de l'environnement. Selon cet article, voir la protection de l'environnement comme variable de différenciation est restrictif. Certes la prise en compte de l'environnement est source de différenciation mais elle peut être aussi source de réduction des coûts. Porter et Van der Linde militent ainsi en faveur d'une législation plus restrictive ; afin de s'y conformer, les entreprises seraient amenées à innover. Les diminutions du gaspillage, l'augmentation du recyclage et de la réutilisation issues de la politique d'innovation seraient alors à l'origine

d'importantes économies (Reynaud, 2004) et donc d'un avantage concurrentiel basé sur les coûts.

Dans l'approche par les compétences (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990) en déplaçant l'analyse au niveau des sources d'avantage concurrentiel, la réflexion stratégique laisse une place encore plus grande aux variables sociétales. Les compétences devant être monnayables, rares, difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables pour être à l'origine d'avantage concurrentiel, la prise en compte des variables sociétales entre dans ce cadre. Dans de précédents travaux (Reynaud et Rollet, 2001) nous avons montré empiriquement la nature des compétences environnementales, centrales ou périphériques en fonction des entreprises, et leur contribution possible aux avantages concurrentiels. Dans le cadre plus large du développement durable et non plus de la seule protection de l'environnement, l'impact des compétences « développement durable » sur les avantages concurrentiels s'organise comme suit :

- les développements récents sur les connaissances s'intéressent davantage au processus d'accumulation des compétences. Le contenu, éventuellement constitué de variables sociétales, n'est plus abordé ;
- la place laissée aux variables sociétales évolue positivement dans la littérature stratégique comme le montre le tableau ci-après.

Pourtant dans la réalité, il semble encore que deux courants s'affrontent.

II. – LES RÉFÉRENTIELS ACTUELS

Au-delà de ces modèles classiques du *corpus* stratégique, les discours et les pratiques d'entreprise sont aujourd'hui fortement influencés par deux référentiels nommés ici «financier» et «durable» qui s'opposent, du moins si on se situe au niveau fondamental. Dans leur forme pure ces référentiels sont portés par des idéologies concurrentes. Dans la pratique ils sont en tension dialectique et les dirigeants sont obligés de

composer plus ou moins avec eux. Ces deux référentiels reposent sur une vision de l'homme différente, il en résulte donc des épistémologies, des gouvernances et des stratégies différentes.

1. Le référentiel financier

Le référentiel financier stylisé résulte de la théorie de l'agence, de la fameuse séparation actionnaires/dirigeants proposée dès les années 1930 par Berle et Means.

Tableau 1
PLACE LAISSÉE AUX VARIABLES SOCIÉTALES
DANS LES MODÈLES STRATÉGIQUES

	Modèle de la Harvard Business School (1965)	Approche analytique stratégie globale : modèle du BCG (1971)	Approche analytique et stratégie globale : modèles de Shell (1974) et General Electric (1972)	PIMS (1974)	Approche contingente : Modèle initial (1980)	Approche contingente : avantage concurrentiel durable (1985)	Compétences – Connaissances (1990-2000)
Bases implicites	Rentabilité	Croissance rentable	Croissance	ROI	Croissance Profitabilité	Performance à long terme	Performance (ou objectifs) à long terme
Prise en compte de variables sociétales.	Possible	Impossible	Prévue	Possible	Possible	Centrale pour certains auteurs.	Centrale pour certains auteurs.
Niveau du modèle où elles peuvent être prises en compte.	Tendances de l'environnement Responsabilités	Exogène	Attractivité du domaine	Qualité effective Qualité perçue	Partout mais essentiellement dans les critères d'achat des clients.	Avantage concurrentiel durable	Compétences
Ce qu'elles représentent	Contraintes, menaces ou opportunités.	Contraintes	Contraintes, menaces ou opportunités.	Facteurs de rentabilité (si facteurs-clés d'achat)	Menaces ou opportunités	Opportunités	Opportunités

Depuis, cette distinction a acquis ses lettres de noblesse et de nombreux auteurs en ont formalisé les hypothèses fondatrices.

Ainsi dès 1976, Jensen et Meckling fondent la théorie de l'agence. La relation d'agence est définie comme « un contrat par lequel [...] un principal engage [...] un agent pour accomplir une action en son nom, ce qui nécessite une délégation de l'autorité de décision à l'agent. » (Jensen et Meckling, 1976, p. 308). Trois problèmes apparaissent alors : le contrat est nécessairement incomplet – impossibilité de prévoir toutes les éventualités –, il y a asymé-

trie d'information entre les parties – seul l'agent connaît son niveau d'effort – et divergence d'intérêt entre principal et agent. Des comportements opportunistes voient le jour (Arrow, 1985) résumés par la sélection contraire et le hasard moral. Du fait de l'asymétrie d'information l'agent peut masquer certaines informations au principal lors de la signature du contrat (sélection contraire). De même, plus tard, il peut ne pas tenir ses engagements : il s'agit alors de hasard moral. Une telle théorie repose sur des hypothèses de l'homme très fortes. Elles sont formalisées

par Jensen et Meckling (1994) dans leur modèle supposé universel du comportement humain (REMM, *The resourceful, evaluative, maximizing model*). Or, c'est cet article, opportunément nommé « The nature of man », qui explicite les bases de toute une catégorie de travaux et de pratiques. En l'absence de comportement irrationnel initié par la peur (PAM, *Pain Avoidance Model*, Jensen 1994), l'homme y est décrit comme opportuniste, maximisateur et ingénieux ! Pour satisfaire son intérêt (financier, symbolique ou autre), l'individu va évaluer différents types de moyens : il est toujours prêt à faire des arbitrages, à substituer un bien, une action, à un (une) autre. Cette approche nie les notions de valeurs pérennes ou de besoins. Pour ce modèle il existe toujours un bien (ou un

prix) pour lequel on est prêt à renier ses valeurs. Cette vision de l'homme est retenue par de nombreux micro-économistes et financiers, même si quelques amendements sont apportés. Kreps (1990) exclut les comportements religieux et donc les individus guidés par ce type de motivation. Williamson n'exclut pas, pour sa part, des individus mais des situations. Les individus sont indignes de confiance sauf dans le cadre étroit des liens familiaux. Étonnant pourtant qu'un individu adoptant un comportement opportuniste à l'égard de tous ses congénères retrouve un comportement angélique lorsqu'il s'agit de son entourage familial !

Une telle réflexion a ainsi des conséquences tant au niveau des choix stratégiques que de la gouvernance. Elle repose sur une épisté-

Figure 3
CONSÉQUENCES MANAGÉRIALES DES FONDEMENTS THÉORIQUES
DANS LE RÉFÉRENTIEL FINANCIER

mologie conventionnelle et donne naissance à une gouvernance où le contrôle joue un rôle-clé et où la stratégie privilégie les propriétaires.

Les fondements théoriques du référentiel financier sont lourds de conséquences managériales. Le modèle REMM a ainsi des conséquences importantes sur l'épistémologie. En effet, les hypothèses fondatrices reposent sur une rationalité sinon complète du moins substantielle. L'évaluation, au cœur du modèle, nécessite pour l'individu de pouvoir connaître les différentes alternatives qui s'offrent à lui, d'être capable de les comparer et de choisir la meilleure. La rationalité conventionnelle de l'*homo œconomicus* prévaut donc.

Compte tenu de la forte formalisation de ce référentiel, son contenu est essentiellement abstrait. Même si une partie des travaux proches de ce référentiel se veut descriptif (positif pour reprendre leur vocabulaire), elle se soucie peu du réalisme des postulats initiaux et de la simplicité des résultats.

Au niveau de l'application pratique les prescriptions sont similaires. L'abstraction donne naissance à la standardisation tandis que la simplicité permet la lisibilité externe.

Mais c'est en matière de gouvernement d'entreprise que les fondements théoriques ont les conséquences les plus directes.

L'entreprise est, comme le souligne la théorie de l'agence, vue comme un nœud de contrats : un ensemble de relations d'agence. Le couple actionnaire-dirigeants est la relation d'agence à laquelle la théorie a accordé le plus d'attention. Le dirigeant n'est rien de plus qu'un agent auquel le principal (les actionnaires) a délégué la gestion. Les gains résiduels reviennent donc de plein droit aux actionnaires.

Comme chacun est opportuniste, le dirigeant l'est aussi et il cherche à accroître sa valeur sur le marché du travail au mépris des intérêts des actionnaires. Afin d'éviter qu'il mette en œuvre une stratégie qui lui serait favorable, il convient de le contrôler : c'est le rôle du conseil d'administration. Et pour que ce conseil conserve tout son pouvoir, il convient de le limiter « à ceux qui fournissent ou financent des actifs spécialisés de la firme ». (Williamson, 1991, p. 86). Une telle assertion élimine d'elle-même les autres parties prenantes qui risqueraient d'initier des négociations et de peser sur des décisions qui ne maximisent pas la valeur actionnariale.

Enfin, même si ce référentiel ne concerne *a priori* pas l'entreprise réelle, il n'en a pas moins quelques conséquences quant à la stratégie.

La réflexion concerne, tout d'abord, la suprématie de l'économie. Williamson affirme : « L'économie est la meilleure stratégie. » (Williamson, 1991, p. 87). Et de développer, « Entre l'économie et la stratégie, l'économie est la plus fondamentale. La stratégie concerne principalement les entreprises qui possèdent un fort pouvoir de marché, ce qui ne représente qu'une faible fraction du total. Plus fondamentalement, je maintiens que les efforts stratégiques ne prévaudront que rarement face à des coûts significativement excessifs en production, distribution ou organisation. » (Williamson, 1991, p. 75).

Par ailleurs, Williamson (1991) ne croit ni en la différenciation ni en la dépendance envers les ressources. Peu d'entreprises selon lui ont le pouvoir d'imposer leurs prix sur le marché grâce à un produit différencié. En l'absence de différenciation, le prix (donc les coûts) devient la variable prépon-

dérante. La dépendance envers les ressources, elle non plus, n'existe pas : elle est pour Williamson protégée par les contrats négociés avant d'entrer dans la relation. Les récompenses symboliques n'existant pas, la stratégie préconisée est donc à dominante financière.

Un autre point-clé : la continuation de l'entreprise n'est pas un but en soi dans ce référentiel. La rentabilité est à privilégier quels que soient les risques de pérennité réduite. Ces risques seront gérés par les actionnaires au sein de leur propre portefeuille. Ce sont eux qui diminueront le risque sectoriel en finançant des entreprises de secteurs différents.

L'entreprise, elle, doit se centrer sur un seul métier, celui qu'elle connaît le mieux. Plus vulnérable à la conjoncture, elle risque d'en subir les aléas mais les actionnaires se ratrapperont sur d'autres valeurs.

La simplification de l'entreprise rencontrée au niveau de l'épistémologie et de la gouvernance se retrouve ici dans l'exigence de métier unique bien sûr mais aussi au niveau de l'interlocuteur unique et du management universel. En effet, la relation d'agence actionnaires-dirigeant reconnaît à ce dernier le pouvoir de décider seul de la stratégie. De même, la standardisation épistémologique proposée ne laisse pas la place à un management contextualisé.

Les hypothèses théoriques du référentiel financier sont fortement cohérentes mais elles demeurent simplistes pour rendre compte et, *a fortiori*, pour guider *ex ante* les stratégies de l'entreprise réelle.

2. Le référentiel durable

Le 8 septembre 1999, la direction de Michelin annonce à la presse les résultats du premier semestre (300 millions d'euros

de résultat net). Dans la même conférence, la direction annonce un plan européen de 7 500 suppressions d'emplois sur trois ans : « Il s'agit d'une mesure préventive. Nous ne voulons pas nous faire tailler des croupières par nos concurrents. » Le lendemain, l'action augmente de 12,5 %. Pourtant même si Michelin n'a nullement failli à ses responsabilités sociales (en 15 ans, seulement 86 licenciements), sa communication s'est révélée très maladroite.

Ainsi même si les marchés financiers suivent ce référentiel financier, des voix diverses s'élèvent à nouveau contre son universalité et s'inscrivent peu ou prou dans un courant concurrent que nous avons noté durable.

Même si comme le souligne Williamson la stratégie a des bases théoriques moins solides que l'économie elle doit demeurer davantage praxéologique et donc davantage ancrée dans l'empirie. Elle ne peut dès lors se réduire à une dimension.

Ainsi, pour Donaldson (1990) l'approche économique des organisations a une vision étroite du comportement humain fondée sur la rationalité économique. L'évaluation morale « négative » du comportement humain, et notamment du comportement des dirigeants (qui seraient opportunistes et agiraient le cas échéant de façon anti-organisationnelle), est un axiome de base et non un constat empirique. Il critique l'irréalisme de ce modèle. Il oppose à cette théorie une théorie concurrente nommée théorie de l'intendance. Pour lui, il n'y a pas de conflits actionnaires-dirigeants, les structures organisationnelles des grands groupes ont pour objectif de trouver une structure permettant d'assurer la coordination la plus efficace. Pour permettre aux dirigeants d'œuvrer dans l'intérêt de l'entreprise, la

structure organisationnelle doit les laisser agir. C'est l'aspect positif de la latitude managériale.

On est ici plus proche des réflexions de Mac Gregor. Il considère que les suppositions implicites sur la théorie humaine, qu'il appelle « théorie X », utilisées par la théorie classique de l'organisation du travail sont que :

- l'homme ordinaire éprouve une aversion innée pour le travail,
- il faut donc une contrainte pour le faire travailler (récompenses, punitions),
- l'homme ordinaire préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, n'a que peu d'ambition, désire la sécurité avant tout.

Selon lui, la théorie X ignore presque tout des besoins de l'homme.

Il propose donc une alternative, la « théorie Y » :

- le travail peut être une source de satisfaction,
- l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail,
- la meilleure récompense est la satisfaction de ses besoins et ceux-ci peuvent être sociaux,
- l'homme ordinaire recherche les responsabilités.

Cette vision de l'homme se retrouve tant au niveau de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Martinet, 1984) que dans la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). L'entre-

prise est alors vue comme un ensemble d'acteurs internes et externes à satisfaire pour assurer sa survie.

Les implications managériales de ce nouveau référentiel se situent, tout d'abord, au niveau épistémique. En reconnaissant l'existence de valeurs, ce référentiel accepte l'idée de rationalité multiple. Il n'est plus possible de parler de rationalité de l'entreprise dans la mesure où l'on admet l'entreprise comme une arène politique composée de coalitions aux intérêts différents (Crozier et Friedberg, 1977; Cyert et March, 1963). Toute situation est complexe et ne peut donc être déconnectée de son contexte, elle demeure à chaque fois singulière. Dans un environnement complexe et difficilement prévisible, l'entreprise doit être capable de réduire l'incertitude de ses partenaires sur son comportement futur: il faut générer la confiance. Cette nécessité allait de soi, lorsque l'entreprise assurait la croissance dans une situation de plein emploi. Si le mouvement consumériste initié par Ralph Nader est antérieur, la véritable crise de légitimité est surtout apparue dans les années 1980 avec la crise économique qui remet en cause les trois fondements de la légitimité qu'étaient la création simultanée de richesse, d'emplois et la distribution de revenus.

Depuis, des revendications apparaissent en termes d'environnement naturel, social et d'équité dans les rémunérations.

La légitimité interne et externe devient donc une préoccupation majeure de ce référentiel.

Les implications managériales de ce référentiel se retrouvent au niveau de la gouvernance. Au lieu de dissocier les fonctions de directeur général et de président du conseil

d'administration – comme c'est souvent le cas aux États-Unis – pour assurer un meilleur contrôle du dirigeant selon les postulats de la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance propose de regrouper les deux fonctions – à l'instar des P-DG français –, ce qui permet de diminuer l'ambiguïté des rôles et les conflits de pouvoir. On recherche ici des dirigeants durablement enracinés impliqués dans la construction de l'entreprise réelle.

De même, la théorie de la dépendance envers les ressources suggère de « coopter » des administrateurs externes, représentant des parties prenantes (Le Joly, 1998). Ces derniers offriraient à l'entreprise, leur expertise, leurs ressources financières ou même leur caution. Ils faciliteraient donc la mise en œuvre de la stratégie ou participeraient le cas échéant à l'élaboration de celle-ci.

Mais inviter des parties prenantes au conseil d'administration peut aussi répondre à des objectifs plus subtils. En donnant aux partenaires externes la possibilité de s'exprimer dans un cadre codifié, on rend possible les négociations et on limite peut-être l'apparition d'opérations spectaculaires comme les boycotts ou les grèves. Le dirigeant devient alors un arbitre entre les actionnaires et les autres parties prenantes en veillant à ce que les gains résiduels fassent l'objet de partages efficaces, efficaces et équitables.

Ce référentiel a bien sûr aussi des conséquences au plan stratégique. Dès lors que l'on accepte l'idée d'une entreprise composite on doit opter pour une stratégie construite en accord avec les acteurs. On retrouve là l'idée abordée très tôt par Lewin pour lequel le style de management démocratique permet d'obtenir une production de

meilleure qualité. L'élaboration de la stratégie devient donc un processus politique, nécessairement multidimensionnel, afin de satisfaire plusieurs groupes d'intérêt, et donc organique. Dans le référentiel durable, la survie de l'entreprise est par définition recherchée. De fait, afin de répartir les risques, des diversifications sont à envisager. Enfin, dans la mesure où ce référentiel privilégie la diversité, il opte pour un management contextualisé. Les différences culturelles sont prises en compte tant pour le

management interne de l'entreprise que pour l'adaptation de l'activité aux spécificités locales. Ainsi, poussé à son paroxysme, le référentiel financier pousse à un horizon rapproché, à la simplification des métiers pour augmenter la visibilité. À l'autre extrémité, se trouvent mis en avant le long terme et la durée, le développement en interne de compétences spécifiques, un management du corps social soucieux de l'implication des individus.

Tableau 5 LES RÉFÉRENTIELS		
	Référentiel « financier »	Référentiel « durable »
Épistémologie	<ul style="list-style-type: none"> – Rationalité conventionnelle – Abstraction – Simplicité – Lisibilité externe – Standardisation 	<ul style="list-style-type: none"> – Rationalités multiples – Contextualisation – Complexité – Légitimation interne et externe – Singularité
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> – Entreprise vue comme « nœud de contrats » – Dirigeants « délégués » – Gains résiduels revenant aux actionnaires – Dirigeants soucieux de leur réputation et de leur valeur sur le marché externe du travail, plutôt nomades – Conseil d'administration « Surveillant », ratifiant, ne s'intégrant pas – Administrateurs « externes, « indépendants » 	<ul style="list-style-type: none"> – Entreprise vue comme communauté et projet à construire – Dirigeants arbitres entre actionnaires et parties prenantes – Gains résiduels partagés entre diverses parties prenantes – Dirigeants durablement enracinés, impliqués dans la construction de l'entreprise réelle – Conseil participant au façonnement de la stratégie – Administrateurs « internes, représentants des parties prenantes.
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> – À dominante financière – Recentrage, Métier unique – Focalisée sur le directeur général, déclinée dans la hiérarchie – Critères de management universels 	<ul style="list-style-type: none"> – Pluridimensionnelle – Diversifications pour répartir les risques – Formée de façon organique dans la durée – Management contextualisé

De façon générale, la stratégie ne peut que se situer, de façon dialectique, entre ces deux référentiels, si elle veut conserver sa raison d'être.

CONCLUSION

La prise en compte des variables sociétales dans la stratégie évolue en fonction des contextes. Or, dans le contexte actuel ces données sont source de création de valeur pour l'entreprise *via* la création d'avantage concurrentiel, la motivation des employés mais aussi de plus en plus la reconnaissance par les marchés financiers, *via* la notation éthique.

À l'heure actuelle deux référentiels théoriques sont en tension dialectique : le référentiel financier et le référentiel durable, qui doivent nécessairement être combinés dans les pratiques des entreprises.

On assiste à une montée en complexité malgré une idéologie managériale souvent obsédée par la simplicité et qui confine par-

fois au simplisme. Le management raisonné et l'entreprise durable doivent donc faire alterner complexifications et simplifications.

Ainsi replacé par rapport à ces notions, le stratégique retrouve son plein exercice : maintenir et développer, dans la durée, le potentiel de création de valeur à l'égard des différentes parties prenantes, en cultivant les interdépendances avec l'environnement, sans toutefois sacrifier l'autonomie de l'entreprise. Finalement, le développement durable signifie, et c'est heureux, un développement intelligent qui, au sens étymologique, relie des dimensions différentes plutôt que d'en imposer une seule.

Rien de bien neuf puisqu'Aristote conseillait la prudence dans les affaires humaines et invitait à se détourner de la chrématistique – ou accumulation avide de richesses – au profit de l'économie – ou art de gérer le domaine en « bon père de famille ».

Rien de bien neuf ! Dommage que de tels fondements soient si souvent oubliés.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff I., *Corporate strategy*, Mc Graw-Hill, Bungay, Suffolk, 1968.
- Arrow K., « Informational Structure of the Firm », *American Economic Review*, vol. 75, n° 2, 1985, p. 303-307.
- Berle A., Means G., « *The modern corporation and private Property* », 1932, 2nd Edition, 1956, Mac Millan.
- Brundland G., "Our Common Future: The world commission on environment and development", *Business Council for Sustainable Development*, Oxford University Press, Oxford, 1987.
- Buzzell R., Gale B., *The PIMS principles*, Free Press, New York, 1987.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.
- Cyert R., March J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- Donaldson L., "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, 1990, p. 369-381.

- European Institut for Advanced Studies in Management and European Foundation for Management Development, "Facing realities: the summary report of the European societal strategy project", décembre 1981, Bruxelles.
- Freeman R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Londres, 1984.
- Hamel G., Prahalad C., "The core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- Jensen M., "Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory", *Journal of Applied Corporate Finance*, BankAmerica, vol. 7, n° 2, summer 1994, p. 40-45.
- Jensen M., Meckling W., "Theory of the Firm, Managerial Behavior, agency Costs and ownership Structure", *Journal of financial Economics*, 3 October 1976, p. 469-506.
- Jensen M., Meckling W., "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2, summer 1994, p. 4-19.
- Kreps D., "A Course in Microeconomic Theory", University Press, Princeton, 1990.
- Le Joly K., « Le conseil d'administration: Contrôleur ou stratège? », chap. 5, p. 111-132, *Repenser la Stratégie*, H. Laroche J.-P. Nioche (dir.), Vuibert, Paris, 1995.
- Learned E., Christensen C., Andrew K., Guth W., *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, 1965.
- Lorange P., "Divisional planning: Setting Effective Direction", *Sloan Management Review*, Fall, 1975, p. 77-91.
- Mac Gregor D., *The human Side of Entreprise*, Mc Graw Hill, 1960.
- Martinet A. C., *Management stratégique: organisation et politique*, Mc Graw Hill, Paris, 1984.
- Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Publishers, New York, 1978.
- PIMS letter series n° 1, *Nine basic findings on business strategy*, Sidney Schoeffler, 1977.
- Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
- Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Porter M., Van den Linde C., "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, September-October 1995, p. 120-133.
- Reynaud E., « Impact de la protection de l'environnement sur la gestion des coûts », *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Performance*, Gond J.-P. et Rayrolle O. (coord.), Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- Reynaud E., Rollet A., « Les compétences centrales « environnement » comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », *Management stratégique: actualités et futurs de la recherche*, Martinet A. C. et Thiétart R. A. (coord.), Vuibert, Paris, 2001, p. 303-324.
- Rothschild W., *Putting it all together: a guide to strategic thinking*, New York, 1976.
- Wernerfelt B., A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.
- Williamson O., "Strategizing, Economizing and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 75-94.