

ECO-MANAGEMENT ET STAKEHOLDERS

REFERENTIELS D'ENTREPRISE, CONTEXTUALISATION ET MODELISATION HEURISTIQUE

Alain Charles Martinet

Professeur des Universités

Directeur d'EURISTIK, UMR 5055

(CNRS – Université Jean Moulin Lyon 3)

BP 0638 F.69239 Lyon Cedex 02

e-mail : <martinet@univ-lyon3.fr>

Résumé :

Ces derniers temps, les dirigeants des entreprises, cotées en particulier, reçoivent deux référentiels divergents : d'un côté, la "shareholder theory" et la décontextualisation qu'elle véhicule en projetant sur le seul plan financier l'ensemble des variables politiques, stratégiques et organisationnelles. De l'autre, le développement durable et la "stakeholders theory" qui suggèrent une contextualisation plus fine et une mise en scène / en acte ("enacting") plus complexe des parties prenantes. Le dépassement de cette "injonction paradoxale" passe par la réévaluation de la notion de stratégie et de la modélisation heuristique qu'elle appelle.

Abstract:

C.E.O. and corporate managers are facing a kind of double bind. On one side, the financial community and institutions are promoting the shareholder theory which implies an "a-contextual" view of strategic and organizational principles. On the other side, the "sustainable development approach" and the stakeholders theory suggest a deeper enacting of key environmental actors and a "fine tuning" enactment of ecological and societal dimensions. To go further, we need a reappraisal and an enrichment of the idea of corporate strategy and a heuristic modelling process.

Mots-clés :

Valeur actionnariale, valeur partenariale, financiarisation, développement durable, assimilation, mise en scène, apprentissage.

key words:

Shareholder value, stakeholders theory, financial norms, sustainable development, enacting, organizational and environmental learning

En quelques années une « injonction paradoxale », sous forme de conventions mimétiquement construites s'est constituée à l'adresse des entreprises cotées et de leurs dirigeants. D'un côté, la diffusion rapide des normes, critères, exigences du pouvoir financier des investisseurs institutionnels anglo-saxons semble en passe de s'imposer aux modèles rhénan, japonais ou encore français, de gouvernement d'entreprise (GE), bien que le débat sur la convergence ne soit pas clos. De l'autre, d'une façon certes moins rapide et plus limitée, le développement durable (DD) et la montée corrélative de procédures et de notations poussent les dirigeants à se préoccuper, à nouveau, des dimensions écologiques et sociales, passées à l'arrière plan à partir de 1990. Ces deux mouvements

empruntent de façon pour le moment disproportionnée, les voies de l'évaluation publique et de la puissance médiatique.

L'enjeu est considérable pour les entreprises et leur management comme pour les démocraties et l'avenir de la planète, tant le pouvoir des grandes entreprises, et spécialement des groupes multi (ou meta) nationaux, va de pair avec les dérégulations, l'effacement des états-nations et le retrait du politique. Plus que jamais, le contenu et les procédures des décisions d'entreprise influencent toutes les sphères de la vie de l'homme et tendent à supplanter les autres institutions.

Un travail épistémique est d'autant plus nécessaire que les deux conventions en question sollicitent en des termes radicalement différents les fondements mêmes de l'entreprise et du management. La présente communication se veut programmatique, s'agissant de ce travail épistémique que l'on pose depuis longtemps comme indissociable d'une production de connaissances « actionnables », propres à l'intervention délibérée en situation organisationnelle, mais scientifiquement élaborées, dans la veine « épistémé/pragmatiké » du programme MCX et d'autres travaux de systémique.

1. La financiarisation de l'entreprise et la valeur actionnariale

- L'on sait, depuis Berle et Means, que la firme Chandlérienne et la théorie de l'agence constituent le référentiel de l'essentiel du corpus des sciences de gestion accumulé au XXème siècle. On peut en résumer les caractéristiques :
 - Des managers professionnels, séparés des actionnaires.
 - Des mécanismes de surveillance et des incitations internes (conseil d'administration, rémunérations...) et externes (réputation, cours boursier...) réputés aptes à contrecarrer les tentations opportunistes des managers.
 - Sous ces garde-fous, gestion déléguée, y compris stratégique, aux managers professionnels, autonomes dans la formulation et la mise en œuvre des investissements et projets industriels.
 - De ce fait, la théorie de l'agence érige l'entreprise comme « nœud de contrats », relation principal/agents et la répute boîte noire pour le reste et, notamment, euphémise sa stratégie.
 - Systématiquement, la théorie stratégique se focalise sur le C.E.O., lieu d'où émanent les voies et moyens de la construction de l'entreprise réelle, seule à même de secréter de la valeur économique, répartie aux prix de marché pour les parties prenantes en transaction, à l'exception des actionnaires, seuls destinataires des gains résiduels.
 - A l'intérieur de ce cadre, la vision de l'environnement, l'horizon stratégique, les valeurs, buts et objectifs des dirigeants... façonnent les spécificités culturelles, sociales, politiques des entreprises, comme l'exprime parfaitement le fameux « modèle LCAG » d'Harvard.
- A partir de 1970, cette répartition des rôles et ce compromis entre immobilisation et liquidité sont profondément transformés par l'expansion rapide et massive des investisseurs institutionnels (de 3% à 40% de la capitalisation US entre 1950 et 2000). Ils imposent progressivement :
 - La primauté de la liquidité.
 - L'évaluation publique par le marché, les agences de notation, les « jugements certifiés » et publiés.

- La transparence d'une information standardisée pour être aisément transmissible et comprise.

L'influence est massive sur les voies et moyens de développement des groupes qui s'inscrivent désormais dans le triptyque « procédures de GE / stratégies de recentrage sur un métier unique / désendettement et rachat par les groupes de leurs propres actions ».

On peut tirer les implications tant externes qu'internes sur les paradigmes stratégiques et organisationnels des dirigeants et la teneur de leurs actions : horizon rapproché, simplification des métiers, uniformisation des modèles de croissance, visibilité mais concentration du risque, lisibilité externe de l'organisation, généralisation de la relation d'agence, standardisation, normalisation et notation des procédures formelles de GE, formatage de la communication... On met en évidence la décontextualisation, le pouvoir d'abstraction ou de projection sur la seule dimension financière de l'ensemble des variables et des paramètres du management.

Cette financiarisation n'a pas à s'intéresser au contenu des décisions tant elle les oriente par ses exigences de procédures et de critères.

2. L'entreprise durable et les valeurs partenariales

- L'analyse du capitalisme rhénan, du management des moyennes entreprises austro-helvétiques ou scandinaves, certains aspects de la firme japonaise ou des PME Italiennes... inspirent depuis longtemps déjà la stylisation d'une entreprise fort différente :
 - Des managers détenteurs ou intéressés au capital et plus enclins à des stratégies d'enracinement qu'à la maximisation de leur réputation externe.
 - Des administrateurs internes et, parfois des représentants du personnel, voire d'autres parties prenantes au sein du C.A.
 - Une participation directe de ce dernier à l'élaboration de la stratégie et des décisions.
 - Une conception de l'entreprise – communauté où « l'affectio societatis » transcende les intérêts individuels, où la socialisation, les systèmes de récompense... dépassent le contrat.
 - De ce fait, la théorie de l'agence et la « shareholder value » cèdent nécessairement, parfois juridiquement, la place à la « stakeholders theory » et à la création de valeur partenariale.
 - La théorie stratégique prend ses distances avec la seule formulation par le CEO pour s'intéresser aux processus de formation des stratégies aux différents niveaux de l'organisation et au pilotage « chemin faisant », restaurant ainsi l'impératif de survie dans des environnements « enactés », la durée et la complexité engendrée par la décentralisation, la diversité et l'enchevêtrement des niveaux organisationnels, la relative autonomie des acteurs...
- Depuis quelques années, se diffusent approches théoriques, pratiques voire procédures... pour faire évoluer ce modèle d'entreprise vers une prise en compte accrue et plus systématique des dimensions écologiques, sociales et sociétales. Ses caractéristiques majeures sont les suivantes :
 - L'entreprise est vue comme un système écologique susceptible d'être guidée stratégiquement.
 - Le noyau stratégique a le pouvoir et le devoir de concevoir une intention forte, durable et à long terme en relation ago-antagoniste avec les processus écologiques, émergents, internes et externes.

- Le reste de l'organisation articule des sources de variation (nouvelles voies ou moyens), de sélection et de rétention (ratification de ce qui doit être officialisé).
- Les initiatives stratégiques (projets, produits, process nouveaux...) sont soumises à des processus concurrentiels externes et à des processus politiques internes.
- Elles viennent enrichir les connaissances et compétences mais aussi les valeurs et les liens sociaux.
- La qualité et l'intensité des interactions entre les savoirs et les relations constituent les capacités dynamiques de l'organisation et leur évolution.

Les implications de ce modèle sont : la visée de long terme, l'attention à l'équilibre variété/cohérence, le développement qualitatif des compétences, le couplage souple et la réduction du risque systémique, une gestion du corps social allant au-delà du contrat, une décentralisation et une autonomie fortes des individus et équipes au contact des parties prenantes externes.

La prise en compte délibérée des préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans une optique de D-D accuse et déploie ces caractéristiques :

- La multiplication des « gatekeepers » (par ex. : correspondants environnement) invités à établir des relations, recueillir et coder les données émanant des « stakeholders », participer à la gestion des conflits avec ces derniers.
- L'assimilation des préoccupations, modes argumentaires, logiques des stakeholders par l'acceptation de la complexité qu'ils introduisent.
- La mise en place de procédures conversationnelles respectant des critères d'équité afin d'accroître la confiance et la qualité de la lutte-coopération entre l'entreprise et les parties prenantes.
- Le développement d'une capacité d'apprentissage d'ordre 2 grâce au nombre de parties prenantes fréquentées, à la gestion des controverses, à l'affichage de cette préoccupation majeure par les dirigeants... Au-delà de l'apprentissage en simple boucle améliorant le contrôle de la pollution, participant à la baisse de certains coûts (assurances, procès...), cet apprentissage de type 2 peut aller jusqu'à la modification des « modèles d'affaires » qui gouvernent l'entreprise.

Ainsi, la propension à « enacter » un environnement complexe, à tisser et entretenir des relations fréquentes avec des stakeholders obéissant à des logiques différentes, à assimiler, traiter voire absorber leurs préoccupations, bref à tenir compte d'un contexte riche et diversifié contribue à l'accroissement des capacités dynamiques de l'entreprise d'autant plus spécifiques et difficilement imitables qu'elles sont construites sur des réseaux inter personnels et sociaux et des critères de justice procédurale.

BIBLIOGRAPHIE

- Avenier (M.J.), (1993), "La problématique de l'éco-management", Revue Française de Gestion, n°93, (73-85).
- Avenier (M.J.) (coord.), (1997), La Stratégie Chemin Faisant, Economica, Paris.
- Charreaux (G), Desbrières (P), (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", Finance – Contrôle – Stratégie, vol. 1, n°2, (57-88).
- Christian (D), (1997), Art de Diriger et Art de Peindre, DIFER Editions, Paris.

- Jullien (F), (1996), Traité de l'Efficacité, Grasset, Paris.
- Lemoigne (J.L.), (1990), La Modélisation des Systèmes Complexes, Dunod, Paris.
- Lovas (B), Ghoshal (S), (2000), "Strategy as guided evolution", Strategic Management Journal, vol.21, n°9, (875-896).
- Martinet (A.C.), (1981), "Externalités et comportements stratégiques : à la recherche de nouvelles équilibres", Economie Appliquée, n°1, (61-88).
- Martinet (A.C.), (1984), Management Stratégique : Organisation et Politique, Mc Graw Hill, Paris.
- Martinet (A.C.), (1997), "Pensée stratégique et rationalités", Management International, vol.2, n°1, (67-75).
- Martinet (A.C.), (2001), "Epistémologie de la connaissance praticable", in David A. (Coord.), Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion, Vuibert – Fnege, Paris, (111-124).
- Martinet (A.C.), (2002), "L'actionnaire et la formation des stratégies", Revue Française de Gestion, n°139, (sous presse).
- Martinet (A.C.), Reynaud (E), (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", Revue Française de Gestion, n°136, (12-25).
- Morin (E), Lemoigne (J.L.), (1999), Intelligence de la Complexité, L'Harmattan, Paris.
- Orléan (A), (1999), Le Pouvoir de la Finance, Odile Jacob, Paris.
- Sharma (S), (2001), "L'organisation durable et ses stakeholders", Revue Française de Gestion, n°136, (154-167).
- Sole (A), (2000), Créateurs de Mondes. Nos possibles, nos impossibles, Ed. du Rocher, Monaco.