



**HAL**  
open science

# Management stratégique et conception des mondes habitables chez Alain-Charles Martinet

Bertrand Valiorgue

► **To cite this version:**

Bertrand Valiorgue. Management stratégique et conception des mondes habitables chez Alain-Charles Martinet. *Revue Française de Gestion*, 2022. hal-03838214

**HAL Id: hal-03838214**

**<https://hal.science/hal-03838214v1>**

Submitted on 3 Nov 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Management stratégique et conception des mondes habitables chez Alain-Charles Martinet

Revue française de gestion

Pr. Bertrand Valiorgue  
emlyon business school/Institut Français de Gouvernement des Entreprises

Le lecteur familier des travaux d'Alain-Charles Martinet ne sera pas surpris et encore moins déçu par la lecture de son dernier ouvrage tant il réaffirme une pensée forte et percutante pour saisir à la fois la dynamique du champ de la stratégie et sa pratique par et dans les entreprises. Celui ou celle qui ne connaîtrait pas l'œuvre d'A-C Martinet découvrira un chercheur d'une grande érudition dont la pensée raffinée porte un diagnostic particulièrement lucide sur l'état du monde, des entreprises et la nécessité de (re)développer une pensée stratégique. *HOMO STRATEGICUS, capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables* retrace l'effacement progressif et le déclin d'une discipline – la stratégie – et décrit de manière imbriquée comment cet effacement pénalise le pilotage des entreprises. Il offre également des clés pour comprendre les racines de cet effacement et les moyens d'y remédier. Le lecteur qui s'attend à une synthèse des travaux d'A-C Martinet sera bel et bien déçu car il aura entre ses mains un véritable livre de combat pour repenser la pensée et la pratique de la stratégie dans le contexte de l'Anthropocène où notre capacité collective à concevoir des mondes habitables est en jeu.

## Extinction ou extension du domaine de la stratégie ?

La première partie de l'ouvrage revient sur la trajectoire et l'effacement progressif du champ disciplinaire de la stratégie que l'auteur résume de la manière suivante : « *110 ans d'enseignement, 60 ans de recherche dont 30 ans de marche triomphale suivis de 30 ans de reflux progressif* » (Martinet, 2022, p. 24).

A-C Martinet revient plus spécifiquement sur les événements clés qui ont contribué à configurer le champ de la stratégie (création d'un cours de Business Policy à Harvard, colloque de Pittsburg, création de la Strategic Management Society...) ainsi que les concepts et auteurs incontournables qui ont marqué les grandes étapes de la pensée stratégique durant les cinquante dernières années (Andrews, Ansoff, Porter, Schendel, Mintzberg, Hamel, Prahalad, Miller...). Pour qui s'intéresse à la stratégie d'entreprise, ces éléments historiographiques constituent des points de repère particulièrement intéressants.

Cette trajectoire est pour l'auteur celle d'un grand rétrécissement qui a conduit à faire de la stratégie une discipline « *hors du temps et hors sol* » (p.29). Ses objets d'études sont bien souvent réduits aux activités du groupe des dirigeants (la fameuse C-suit) qui sont réputés agents des actionnaires et irrésistiblement engagés dans des projets de création de valeur économique et financière. L'entreprise qui est le réceptacle de cette vision simplifiée de la stratégie est quant à elle pensée comme un simple outil de production dont il faut s'assurer d'un

positionnement avantageux voire dominant sur les marchés. Et notre auteur d'ajouter plus loin dans son texte que *« les sciences de gestion, et la stratégie au premier chef, ne peuvent prétendre assumer leur raison d'être scientifique et contribuer à l'amélioration de la vie des hommes en persévérant dans l'épistémologie positiviste sacralisée par le programme de Pittsburg en 1978, voie alors commode pour une discipline ancillaire désireuse de faire science, mais qui a tourné au scientisme et à l'insignifiance de trop nombreux travaux qui ne sont plus à la hauteur des problèmes de l'humanité »* (Martinet, 2022, p. 180).

En opposition à cette pensée rétractée, A-C Martinet revient et précise les objets qui devraient naturellement relever du domaine de la stratégie : la construction d'une vision cohérente de ce qu'est et de ce que fait l'entreprise, l'appréhension de l'historicité et de la matérialité de l'entreprise que l'on ne peut en aucun cas réduire à une firme anonyme enchâssée dans des marchés, l'intégration des données de marché et de société dans le projet stratégique, l'intégration de la diversité et de la conflictualité du corps social qui constitue et fait vivre l'entreprise, la construction des compromis et l'expression des conflits entre les différents acteurs concernés et impactés par le projet économique et la stratégie poursuivie.

L'auteur apporte une nuance à ce constat d'effacement que certains pourraient trouver sévère en soulignant une résurgence des questions qui relèvent du domaine de la stratégie dans certains courants de recherche qui se saisissent d'une partie des objets comme le courant *strategy as practice*, la théorie néo-institutionnelle ou encore l'*open strategy*. Il souligne néanmoins le caractère parcellaire et fragmenté de ces perspectives qui *« occultent les grands problèmes de politique générale auxquels sont confrontées nombre d'entreprises aujourd'hui, voire même exonèrent implicitement les dirigeants de leurs décisions et donc de leurs responsabilités »* (Martinet, 2022, p. 32)

La trajectoire du champ disciplinaire de la stratégie qu'A-C Martinet retrace dans son ouvrage est finalement celle d'un concept ombrelle bien saisie et décrite dans les travaux de Hirsch et Levin en sociologie des sciences (Hirsch & Levin, 1999). Pour ces deux auteurs, un concept ombrelle est un construit théorique caractérisé par une acceptation volontairement large afin de saisir analytiquement et de rendre compte d'un ensemble de pratiques et de phénomènes empiriques hétérogènes. La particularité d'un concept ombrelle est d'être inévitablement traversé par deux champs de force contradictoires. Hirsch et Levin perçoivent d'un côté les défenseurs de l'ouverture et du maintien d'une acceptation large pour saisir et intégrer un maximum de phénomènes et de l'autre les partisans d'une rigueur analytique et méthodologique qui conduit à parcelliser et découper les objets et questions de recherche. Ces forces à l'œuvre produisent un corpus de connaissances qui va suivre une trajectoire scientifique qui peut être analytiquement saisie sur la base d'un cycle de vie découpé en quatre grandes étapes : l'effervescence de l'émergence, le défi de la validité, l'apparition des typologies et des chapelles et enfin l'effondrement du concept.

Sans employer ces termes ni basculer dans une forme de fonctionnalisme théorique, A-C Martinet propose une description érudite de l'histoire du champ de la stratégie et notamment le tournant des années 1980/1990 qui a fait entrer la discipline dans une épistémologie positiviste stricte dont elle ne s'est jamais remise.

Il est toutefois intéressant de noter à l'appui des travaux de Hirsch et Levin que la trajectoire d'un concept ombrelle n'est pas nécessairement l'effondrement et le rétrécissement mais qu'il peut au contraire s'institutionnaliser et poursuivre une dynamique de connaissance sans cesse

renouvelée. On constate à cet égard une résurgence importante des questions de stratégie et de politique générale au sein de la théorie des organisations avec notamment la notion de ‘grand challenges’ (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016; Gümüşay, Marti, Trittin-Ulbrich, & Wickert, 2022) qui interroge les fondements de l’entreprise et interpellent les dirigeants sur leurs capacités à répondre aux défis économiques, sociétaux et environnementaux des temps présents. A la vision pessimiste d’A-C Martinet du déclin du champ de la stratégie durant les 30 dernières années, on peut opposer une transformation et une résurgence contemporaines qui, il nous semble, sont susceptibles de redonner du souffle à la discipline. Ces travaux délaissent le projet de connaissance de simples relations de causalité entre des microphénomènes validés statistiquement pour au contraire s’interroger empiriquement sur des situations complexes, ambiguës, incertaines et qui n’appellent pas des connaissances univoques et définitives (Eisenhardt, Graebner, & Sonenshein, 2016).

### **Gouvernementalité néolibérale et vide stratégique**

Après avoir investigué le grand rétrécissement et le quasi-effondrement du champ disciplinaire de la stratégie, A-C Martinet s’attache dans un deuxième mouvement à décrire le « vide stratégique » (Baumard & Bauer, 2012) qui s’est progressivement installé dans la vie des affaires et la conduite des entreprises. L’auteur revient en particulier sur les transformations institutionnelles (cognitives, normatives et finalement réglementaires) qui ont légitimé « *les coups de force conceptuels conjugués d’Alchian et Demsetz en 1972 et de Jensen et Meckling en 1976, rabattant l’entreprise sur la firme puis la gouvernance sur la relation d’agence, attribuant abusivement la propriété de l’entreprise aux actionnaires* » (Martinet, 2022, p. 122). A-C Martinet analyse l’émergence puis l’institutionnalisation d’une certaine conception de l’entreprise (réduite à un nœud de contrats) et de sa stratégie (tournée vers la maximisation du profit pour les bénéfices des actionnaire). Il revient en particulier sur deux moments fondateurs qui ont conduit à l’institutionnalisation de ce que l’on pourra nommer à la suite de M. Foucault « une gouvernementalité néolibérale » (Audier, 2015; Foucault, 2004) et qui amène avec elle la généralisation d’un vide stratégique au niveau de la gouvernance des entreprises.

Le premier évènement a lieu en 1936 et il s’agit du fameux colloque Walter Lippmann organisé à Paris (Audier, 2008). Ce colloque, qui visait à insuffler un nouveau dynamisme à la pensée libérale dans le contexte de l’entre-deux-guerres et de la montée des totalitarismes, a conduit à l’émergence de la mouvance néolibérale et à son développement progressif à travers notamment les travaux de F. Von Hayek et Milton Friedman. Si la mouvance néolibérale ne peut se réduire à ces deux auteurs (Commun, 2016), il est certain qu’ils ont contribué à faire émerger une vision de l’économie et de l’entreprise tournée vers des enjeux centrés sur des logiques marchandes et la maximisation du profit pour le bénéfice des actionnaires réputés propriétaires de l’entreprise (Friedman, 2009). A-C Martinet explique comment la bataille d’idées lancée au moment du colloque Walter Lippmann puis reprise inlassablement par la société du Mont Pèlerin et l’école de Chicago a contribué à une vision hégémonique et une conception bien particulière de l’entreprise et des finalités qu’elle poursuit.

Le deuxième point de bascule vers la gouvernementalité néolibérale repéré par A-C Martinet et la loi ERISA de 1974 (Gomez, 2001, 2019). Cette loi américaine a conduit à transformer la gouvernance des entreprises et les rapports que les sociétés occidentales entretiennent avec elles. Cette loi américaine a autorisé et généralisé le placement massif de capitaux dans les entreprises afin de financer des retraites puis une épargne. Elle a conduit à faire des entreprises

des actifs financiers dont on doit tirer un maximum de bénéfices afin de financer les retraites et l'épargne (Valiorgue, 2020a). L'entreprise s'est peu à peu muée en support de placements et l'économie toute entière a basculé dans une logique de rente financière. A-C Martinet reprend ici une partie des analyses de Peter Drucker qui est sans doute un des premiers à avoir compris en quoi l'arrivée massive de capitaux pour financer les retraites allait transformer la gouvernance des entreprises et plus généralement le fonctionnement des économies occidentales (Drucker, 2017).

A-C Martinet note que cette gouvernamentalité néolibérale a complètement transformé la nature du profit réalisé par les entreprises : « *de variable résiduelle constaté ex post, quand bien même il est au principe de la société de capitaux, il s'est vu transformé pratiquement en résultat préempté et lissé ex ante par des directions trop soucieuses du cours de bourse... Autrefois variables d'ajustement, le profit et sa distribution sont devenus ainsi quasi-garantis par certaines directions générales et certains conseils d'administration, l'ajustement se faisant alors obligatoirement par l'endettement, l'investissement industriel, la R&D ; l'emploi et les rémunérations salariales, souvent externalisés par le truchement de la sous-traitance, et la pratique des emplois précaires ou non-salariés.* » (Martinet, 2022, pp. 48-49).

La gouvernamentalité néolibérale dans laquelle nous sommes aujourd'hui plongés a fait de la quête du profit et du maintien des cours de bourse l'Alpha et l'Omega de la stratégie d'entreprise. La raison d'être des entreprises et les projets stratégiques qu'elles poursuivent ne consistent plus à soigner, nourrir, déplacer, divertir, assurer des risques mais bien à dégager des bénéfices et des dividendes pour financer des retraites. C'est l'ère du vide stratégique fabriquée par une série continue de transformations institutionnelles. A-C Martinet montre comment ce vide stratégique s'est imposé aux dirigeants d'entreprise qui ne parviennent plus à inscrire leurs entreprises dans une véritable trajectoire stratégique pensée et maîtrisée.

Les tentatives récentes de certains dirigeants autour de la notion de raison d'être et d'entreprise à mission témoignent d'une tentative d'émancipation de cette gouvernamentalité néolibérale et d'une volonté de combler le vide stratégique de ces dernières années (Hatchuel & Segrestin, 2020; Segrestin & Vernac, 2018; Valiorgue, 2020a). La lecture de l'ouvrage d'A-C Martinet nous enseigne qu'il faudra bien plus qu'une bonne volonté et une modification des statuts des entreprises pour renverser la chape de plomb institutionnelle et bifurquer de la dépendance de sentier dans laquelle nous sommes collectivement pris. La gouvernamentalité néolibérale a accouché d'une nouvelle ontologie de l'Homme - *homo oeconomicus* - dont il va falloir se départir non sans mal tant la puissance des outils numériques et des dispositifs marchands contemporains nous enferme dans des cycles de performativité hors de contrôle.

### **Stratèges et stratégestes à l'heure de l'Anthropocène**

Face à cet état du monde, de l'entreprise et du « *capitalisme liquide qui désinstitutionnalise la société, abîme et aliène le patrimoine, pille les ressources naturelles, méprise le capital symbolique, interrompt la continuité passé-présent-avenir et, ce faisant, annule le devenir des choses et des hommes* » (Martinet, 2022, p. 160), la deuxième partie du livre s'attache à penser un renouveau de la pensée stratégique. A-C Martinet dégage une voie étroite pour la stratégie entre d'une part un méta-capitalisme mâtiné de libéralisme autoritaire qui prendrait le contrôle des institutions démocratiques et imposerait un agenda numérique-financier à toute la société et

d'autre part une pensée de l'effondrement qui constitue le dernier avatar d'un projet de sortie du capitalisme et d'abandon de l'économie de marché.

Si l'appel de A-C Martinet à une refondation de la pensée stratégique n'est pas nouveau dans ses travaux (Denis, Martinet, & Payaud, 2011; Martinet, 1997, 2002, 2008a, 2008b, 2012; Martinet & Payaud, 2007, 2008; Martinet & Reynaud, 2015), force est de constater que le contexte s'est considérablement durci. Et notre auteur de nous inviter à penser la stratégie comme « *une évolution guidée associée à une gouvernance partenariale qui ont un rôle éminent à jouer en construisant des déplacements progressifs, à l'intérieur même du système productif, en ne se satisfaisant ni du business as usual et de la destruction créatrice aveugle, ni d'un illusoire Grand soir qui remplacerait soudainement le capitalisme et l'économie de marché par un système alternatif dont on ne perçoit aucun linéament à ce jour* » (Martinet, 2022, p. 161).

La pensée stratégique d'A-C Martinet à l'heure de l'Anthropocène passe par une articulation pleinement assumée et revendiquée de « *visée éthique et politique* » qui amène à s'interroger sur « *les choses qu'il faut faire* » et à abandonner une rationalité procédurale stérilisante qui nous renvoie sans cesse à « *faire les choses comme il faut* » (Martinet, 2022, p. 169).

Les questions de santé, d'éducation, de culture, d'habitat, de loisirs, de mobilités, de climat, d'énergie doivent se retrouver au cœur de l'agenda stratégique des entreprises afin d'alimenter de nouveaux imaginaires et de bâtir de véritables stratégies industrielles. Ces stratégies doivent délibérément prendre leur distance par rapport au « brutalisme » contemporain défini par A-C Martinet comme « *le projet du devenir-objet de l'humanité et son pendant, le devenir-humain des machines et des objets, le nouvel animisme qu'est la raison algorithmique, le culte des objets électroniques et, de façon plus quotidienne, les processus de démolition, d'extraction, de dégradation, de dévastation, de production de déchets, d'éviction des hommes, d'évacuation du vivant, de la nature fabriquée et de l'être fabricable en passe de devenir le dernier homme de Camus* » (Martinet, 2022, p. 171).

Dans cette refonde de la pensée stratégique, A-C Martinet propose de « faire atterrir » la stratégie et de repenser la question d'environnement et du territoire. Face au galvaudage de ces deux termes, il suggère de passer à la notion de milieu afin de saisir les spécificités géologiques, géographiques et culturelles des espaces-lieux qu'habitent et surtout abiment les entreprises du fait des logiques extractives et productivistes qu'elles imposent aux humains et non-humains. On est à cet égard surpris de ne pas voir apparaître la notion de biorégion (Sale & Rollot, 2020), qui articule déjà ces enjeux et constitue un gain conceptuel significatif pour penser l'encastrement de la stratégie dans le vivant et la situer *de facto* dans un « *paradigme bio-socio-économique* » (p. 176).

Mettre la stratégie à l'échelle des Hommes, du vivant et des bio-régions impose un projet de connaissance et d'action qui ne souffre d'aucune ambiguïté pour A-C Martinet : concevoir des mondes habitables.

Le projet scientifique de la stratégie et plus généralement des sciences de gestion doit être tourné vers cet objectif et nourrir les enquêtes empiriques et les modélisations conceptuelles. Face à l'immonde, l'inacceptable et l'inhabitable, la stratégie doit se faire « *science de la conception des actions collectives organisables et organisantes* » (p. 181). Le projet scientifique de la stratégie implique « *des connaissances pour agir dans des situations qui font problème, imaginer des mondes habitables, grâce à l'enquête scientifique empirique et conceptuelle,*

débouchant sur des modélisations et des propositions heuristiques, des frameworks, configurations, taxonomies, heuristiques, qui ne cherchent pas à dire vrai mais à rendre intelligibles et à structurer les situations sous examen, fournir des indications vectorielles pour stimuler la conception des voies et moyens de leur transformation, formuler les virtualités, ouvrir le champ des possibles » (Martinet, 2022, p. 189).

## **Du management stratégique au management politique ?**

Le texte que nous livre Alain-Charles Martinet pourrait être perçu par un lecteur paresseux et pressé comme le témoignage d'un chercheur de haute voilée qui a traversé plusieurs phases du cycle de vie du domaine de la stratégie et en particulier le passage de l'effervescence des premiers temps à un rapide déclin enclenché par une « *police de la validé scientifique* » (Hirsch & Levin, 1999). Police de la validité scientifique qui a poussé le champ de la stratégie à multiplier les sous-questions de recherche pour asseoir une forme de légitimité scientifique positiviste l'on sait désormais historiquement datée. Mais cet ouvrage est bien plus qu'un simple témoignage pour le lecteur patient et curieux. Il est susceptible de réarmer conceptuellement toute une nouvelle génération de chercheurs qui jugent l'état du monde et des entreprises inacceptables et qui se sentent dans l'obligation d'agir et de pleinement remplir leur vocation d'enseignants et de chercheurs. L'ouvrage d'Alain-Charles Martinet revitalise le domaine de la stratégie et il nous invite plus fondamentalement à intégrer une dimension éthique et politique dans la pensée stratégique. Certains verront même dans cet ouvrage un point d'appui pour réaliser un glissement du management stratégique au management politique afin de repositionner la discipline et de l'adapter au contexte politique et environnemental si particulier de l'Anthropocène (Valiorgue, 2020b).

## **Bibliographie**

- Audier, S. (2008). *Le colloque Lippmann, aux origines du néo-libéralisme*. Lormont: Le Bord de l'Eau.
- Audier, S. (2015). *Penser le «néolibéralisme». Le moment néolibéral, Foucault, et la crise du socialisme*. Lormont: Le Bord de l'Eau
- Baumard, P., & Bauer, A. (2012). *Le vide stratégique*. Paris: Cnrs.
- Commun, P. (2016). *Les ordolibéraux: histoire d'un libéralisme à l'allemande*. Paris: Les belles lettres.
- Denis, J.-P., Martinet, A.-C., & Payaud, M. A. (2011). *Gouvernance et stratégies des groupes : régénérer la politique générale d'entreprise*. Paris: Lavoisier.
- Drucker, P. (2017). *The pension fund revolution*. New-York: Routledge.
- Eisenhardt, K., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- Foucault, M. (2004). *La naissance de la biopolitique cours au collége de france, 1978-1979*. Paris: Seuil.
- Friedman, M. (2009). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago press.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.
- Gomez, P.-Y. (2001). *La République des Actionnaires: le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*. Paris: Syros.
- Gomez, P.-Y. (2019). *L'esprit malin du capitalisme*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Gümüşay, A. A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H., & Wickert, C. (2022). *Organizing for Societal Grand Challenges*. New-York: Emerald.

- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2020). De l'entreprise moderne à l'entreprise à mission : les métamorphoses de l'objet social. *Entreprise & Société*, 1(5), 47-61.
- Hirsch, P. M., & Levin, D. Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199-212.
- Martinet, A. C. (1997). Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique. *Management International*, 2(1), 67.
- Martinet, A. C. (2002). L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique. *Revue française de gestion*, 141(5), 57-76.
- Martinet, A. C. (2008a). 50 ans de recherche en stratégie: normalisation ou pluralisme épistémologique? *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 39-66.
- Martinet, A. C. (2008b). Gouvernance et management stratégique ; une nouvelle science morale et politique. *Revue française de gestion*, 183(3), 95-110.
- Martinet, A. C. (2012). *Management et sociétés: mutations et ruptures*. Paris: Vuibert.
- Martinet, A. C. (2022). *Homo Strategicus: Capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables*. Caen: Éditions EMS.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. (2007). Frénésie, monotonie et atonie dans les organisations liquéfiées: régénérer les formes et rythmes de la politique d'entreprise. *Management International*, 11(3), 1- 16.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. (2008). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique: Un cadre théorique intégrateur. *Management International*, 12(2), 13.
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2015). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue française de gestion*, 253(8), 297-317.
- Sale, K., & Rollet, M. (2020). *L'art d'habiter la Terre : la vision biorégionale*. Marseille: Éditions Wildproject.
- Segrestin, B., & Vernac, S. (2018). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*. Paris: Hermann.
- Valiorgue, B. (2020a). *La raison d'être de l'entreprise*. Clermont-Ferrand: Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Valiorgue, B. (2020b). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*. Lormont: Le Bord de l'Eau.