

Table ronde

Management, mondialisation, écologie : Regards critiques en sciences de gestion

Participants

Florence Palpacuer (*coordinatrice*) est Professeur en Sciences de Gestion à l'Université Montpellier I où elle coordonne le groupe de recherche 'Altermanagement, Mondialisation, et Ecologie' avec Maya Leroy au sein de l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI). Ses travaux portent sur les conséquences humaines des stratégies de globalisation et financiarisation, notamment l'ouvrage « Sorties de cadre(s) » publié aux Editions La Découverte avec A. Seignour et C. Vercher en 2007, et sur les approches innovantes d'altermanagement.

Frédéric Le Roy est Professeur à l'Université Montpellier I (ISEM) et au Groupe Sup de Co Montpellier. Il est directeur de l'ERFI. Ses recherches portent, d'une part, sur le management stratégique de la concurrence et d'autre part, sur l'entrepreneuriat et l'innovation. Il a publié de nombreux articles scientifiques et plusieurs ouvrages, dont « Stratégies Collectives » chez EMS, en 2007, avec Saïd Yami et « « Management Stratégique de la Concurrence », chez Dunod, en 2009, également avec Saïd Yami.

Nicolas Balas est doctorant et ATER en Sciences de Gestion à l'Université Montpellier I. Sa thèse, réalisée au sein de l'ERFI, interroge la nature du lien firme-territoire dans la stratégie des firmes multinationales de l'industrie des semi-conducteurs, ainsi que le rôle joué par les stratégies politiques locales en tant que mouvements d'adaptation et de résistance à la déterritorialisation des firmes."

Maya Leroy est enseignant-chercheur en Sciences de Gestion à AgroParisTech - Ecole nationale du génie rural des eaux et des forêts (ENGREF) où elle est responsable du groupe de recherche « Gestion Environnementale des Ecosystèmes et Forêts Tropicales » et dirige le Master du même nom. Elle coordonne également le groupe 'Altermanagement, Mondialisation, et Ecologie' avec Florence Palpacuer au sein de l'ERFI à l'Université Montpellier I. Elle est l'auteur du livre « Gestion stratégique des écosystèmes du fleuve Sénégal. Actions et inactions publiques internationales » sorti en 2006 aux éditions l'Harmattan.

I. ELEMENTS DE CONTEXTE ET INTRODUCTION

La table ronde rassemble une partie des auteurs et coordinateurs de l'ouvrage collectif du même nom paru en mars 2010 aux Editions Hermès Sciences (Palpacuer, F., Leroy, M. et Naro, G. (coord.) « *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion* »). Elle s'inscrit dans une conception pluridisciplinaire du management stratégique s'intéressant aux conséquences sociétales de la diffusion, à l'échelle transnationale, d'une forme de management axée sur la poursuite de rendements financiers à court terme non seulement dans les grandes firmes du privé mais aussi de plus en plus dans le management public. Depuis une dizaine d'années, ce phénomène a généré de multiples débats quant à ses formes, moteurs et conséquences pour les sociétés humaines, débats où les sciences sociales telles l'économie, la sociologie ou la géographie furent largement mobilisées tandis que les sciences de gestion n'occupaient qu'une part marginale.

Lorsque les sciences de gestion s'intéressent au phénomène, c'est dans une visée essentiellement prescriptive concernant les modèles et techniques de gestion par lesquelles les firmes accroître leurs performances, et dans une approche segmentée où les dimensions financières, productives, et de mise en marché sont traitées par des disciplines distinctes. Les conséquences sociales et environnementales des nouvelles pratiques de gestion, les valeurs qu'elles véhiculent et la façon dont elles articulent finalités économiques, sociales et environnementales, restent largement inexplorées par les spécialistes du management. La récente émergence d'une thématique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) se structure à son tour en domaine de spécialité centré sur l'étude des pratiques et outils déployés par les fonctions du même nom, créées dans les entreprises en réponse à des pressions sociétales croissantes, fonctions qui se juxtaposent, plutôt qu'elles ne s'intègrent, à leurs activités productives.

Les pressions sociétales et les interrogations que suscitent ces modes de management peuvent cependant trouver échos dans l'apparition d'un courant de pensée critique en sciences de gestion. Dans les pays anglo-saxons, un courant de ce type se développe au cours des années 1990s. Il questionne la nature et les finalités des connaissances produites dans la discipline, dénonçant le 'managérialisme' de travaux de recherche qui adoptent implicitement les finalités managériales et ce faisant les légitiment en leur conférant la neutralité d'un statut technique et scientifique. Ces publications ancrent leurs cadres conceptuels dans différents courants de pensée d'inspiration néo-marxiste ou post-moderniste, et se proposent d'élucider

les rapports de pouvoir et de domination dissimulés derrière une vision neutre, a-contextuelle et instrumentale du management.

En France, si les théories critiques ont été largement développées en sciences sociales et ont, en grande partie, fourni les fondements théoriques des *Critical Management Studies* anglo-saxonnes, leur essor dans le champ des sciences de gestion est très récent. Ce courant encore multiforme reprend des points d'ancrage fondamentaux de l'attitude théorique critique : méfiance à l'égard des normes que la vie sociale, telle qu'elle est organisée, fournit à l'individu, rejet d'une orientation positiviste prétendant la neutralité du chercheur et des pratiques de gestion, prise en compte des rapports de pouvoir, émancipation des acteurs de l'entreprise, réflexivité du chercheur. Il s'agit d'une vision de l'activité intellectuelle qui insère celle-ci dans le développement historique plutôt que de la placer dans une position surplombante.

En abordant les fondements théoriques de la critique en management selon une perspective française, l'ouvrage récemment publié par Golsorkhi, Huault et Leca (2009) contribue à promouvoir ces nouvelles perspectives pour les chercheurs en gestion. Dans cet esprit, et en vue de contribuer à l'émergence d'une véritable école de pensée critique en management en France, la présente table ronde invite chercheurs, enseignants et doctorants à interroger les limites d'un management axé sur la recherche de rentabilité financière et à contribuer, dans leur activité de production et diffusion de connaissances, à promouvoir un management plus respectueux des personnes, des groupes sociaux et des écologies dans lesquelles elles s'inscrivent. L'ouvrage sur lequel s'appuient les contributions à la table ronde propose ainsi différents regards sur des pratiques de management qui ont contribué à privilégier des objectifs de performance financière dans la conduite des organisations au cours des dernières décennies. Il s'agit ici d'ancrer la critique dans l'analyse des comportements de managers, salariés, syndicalistes, mais aussi décideurs publics ou encore militants, tels qu'ils se déploient dans des structures qu'entérinent, stabilisent ou contestent diverses institutions et mouvements sociaux, au travers de jeux de pouvoir dont la mise à jour s'avère essentielle dans une visée politique d'émancipation des acteurs. Ce faisant, on interroge les finalités attribuées aux organisations, aussi bien dans leurs dimensions idéologiques et théoriques que dans leurs déclinaisons pratiques, en soulignant le caractère fondamental des finalités sociales et environnementales du management.

Cette table ronde s'organise en quatre volets principaux. L'intervention de **Florence Palpacuer** plante tout d'abord le décor en mettant en évidence les dimensions économiques,

organisationnelles et idéologiques des processus de mondialisation par lesquels les finalités de la grande firme ont été progressivement réorientées vers la quête de profit à court terme au cours des dernières décennies, au détriment des finalités productives et sociales des organisations. Celle de **Frédéric Le Roy** interroge la manière dont les fondements discursifs du management stratégique ont accompagné et favorisé ces évolutions, en s'intéressant à l'usage de la métaphore militaire dans la conduite des organisations et aux formes de naturalisation de la violence sociale qu'elle induit dans les rapports intra- et inter-entreprise. **Nicolas Balas** prolonge cette réflexion en s'intéressant aux effets de la diffusion de l'idéologie managériale dans la conduite des politiques publiques territoriales. Il montre que le recours croissant au concept de *cluster* porté par les acteurs locaux favorise un glissement des finalités du développement local, d'une logique de promotion des activités économiques au service du territoire, portée par des acteurs locaux, vers une mise à disposition des territoires au service de l'économie mondialisée. Enfin, **Maya Leroy** aborde le volet environnemental du management stratégique en posant les jalons d'une démarche d'analyse stratégique qui situe la protection des ressources naturelles comme une véritable priorité face aux enjeux économiques qui tendent généralement à s'imposer dans les choix de management. Cet ensemble d'interventions questionne les finalités du management stratégique et la manière dont les rapports de force et présupposés idéologiques qui façonnent son contexte d'action sont susceptibles d'orienter et de réorienter les choix managériaux, dans un contexte social, économique et écologique aujourd'hui porteur de fortes incertitudes et appelant un renouvellement de la pensée et de l'action managériales.

II. RESUME DES INTERVENTIONS

I. **La nouvelle hégémonie managériale mondialisée : une lecture néo-gramscienne** – *Florence Palpacuer*

Un certain nombre d'auteurs issus de l'économie politique et des relations internationales ont mobilisé l'héritage d'Antonio Gramsci pour examiner les rouages du système de domination qui s'est construit à l'échelle mondiale sous l'effet des phénomènes de dérégulation des marchés et de globalisation des stratégies des firmes. Ces approches néo-gramsciennes soulignent l'émergence d'une « classe capitaliste transnationale » (Sklair, 1998) formée de nouvelles élites managériales, politiques et financières, ainsi que le rôle d'un ensemble d'institutions incluant les firmes transnationales, grands cabinets de conseil, organisations internationales (OCDE, FMI, Banque Mondiale, OMC), laboratoires de recherche et grandes écoles de management dans la légitimation et la diffusion de l'idéologie néo-libérale qui étaye ce système de domination. Dans une perspective gestionnaire, l'approche néo-gramscienne permet de mettre en évidence la manière dont les grandes firmes participent de cette hégémonie néo-libérale dans les dimensions économiques (1), organisationnelles (2) et idéologiques (3) de leurs activités, que nous mettrons ici en évidence pour fournir des éléments de contexte aux interventions qui vont suivre.

1. **La dimension économique, ou la quête perpétuelle du profit**

« L'argent, qui possède la qualité de pouvoir tout acheter et de s'approprier tous les objets, est par conséquent l'objet dont la possession est la plus éminente de toutes. L'universalité de sa qualité est la toute-puissance de son être ; il est donc considéré comme l'être tout-puissant. L'argent est l'entremetteur entre le besoin et l'objet, entre la vie et le moyen de vivre de l'homme (...). Ce que je peux m'approprier grâce à l'argent, ce que je peux payer, autrement dit ce que l'argent peut acheter, je le suis moi-même, moi le possesseur de l'argent. (...). Si l'argent est le lien qui me relie à la vie humaine, à la nature, l'argent n'est-il pas le lien de tous les liens ? (...) C'est la divinité visible, la métamorphose de toutes les qualités humaines et naturelles en leur contraire, la confusion et la perversion universelles des choses »

(Marx, Manuscrits de 1884)

Marx est aujourd'hui rarement cité pour ses talents de philosophes ou sa capacité à exprimer ce que l'argent, moyen d'investissement et d'échange, est devenu au fil de l'expansion d'un système capitalisme guidé par la seule logique d'accumulation financière. Le rapport du capital au travail, ou celui des actionnaires à l'entreprise, a ainsi connu une mutation profonde amorcée aux Etats-Unis dans les années 1980s et se diffusant en Asie et en Europe au cours de la décennie suivante. Le retour sur capitaux investis, nouveau mantra de l'élite mondiale des hauts dirigeants, analystes financiers et gestionnaires de fonds, est devenu

l'alpha et l'oméga de la gestion des grandes firmes, décliné en cascade auprès des employés, sous-traitants, clients et au-delà, dans les sphères publiques et sociales qu'il s'agit de transformer, à échéance plus ou moins brève, en nouveaux espaces de marché. Dans la sphère académique, la redécouverte des thèses de Jensen et Mecklin offre une légitimité scientifique à la conception de l'entreprise qui guide des politiques managériales désormais financiarisées, c'est-à-dire orientées de manière prépondérante vers la rentabilité des capitaux investis. En tant qu'apporteur de capitaux, l'actionnaire, bien que distant, minoritaire, et peu investi dans le pilotage de l'entreprise – des caractéristiques qui portaient déjà Veblen à critiquer ce « propriétaire absent » (*absentee owner*) dans les années 1930 – est ici considéré comme le bénéficiaire légitime et prioritaire des richesses générées par l'activité productive.

Ce détournement des finalités de la firme au profit du désir d'enrichissement d'une petite élite a pour principale conséquence d'accroître les inégalités, inversant ainsi à partir des années 1980 les tendances à l'homogénéisation sociale à l'œuvre au cours des trente glorieuses dans les pays occidentaux. Le système de croissance érigé en référence mondiale pour orienter les politiques de développement des pays considérés comme moins avancés se révèle dès lors inapte à concilier progrès économique et social. Bien au contraire, les pays industrialisés s'orientent vers une forme d'organisation sociale où l'effritement des classes moyennes est symptomatique d'une régression sociale s'opérant au détriment des idéaux démocratiques de solidarité et de cohésion nationale ayant guidé les politiques d'après guerre.

2. La dimension organisationnelle, ou le divorce entre besoin, consommation et production

Cette quête insatiable de profits crée une injonction de croissance perpétuelle pour des firmes qui opèrent pourtant, en Occident et à l'issue des trente glorieuses, sur des marchés où les besoins des populations sont déjà largement satisfaits. Plutôt que d'envisager des limites, voire des schémas de décroissance prônés par les mouvements sociaux alternatifs, elles cherchent au contraire à stimuler la consommation par le biais d'une prolifération des produits que soutiennent d'importants efforts de recherche, développement, différenciation et sophistication des prestations proposées. Le consumérisme, posant l'acte de consommation comme fondement identitaire de l'individu contemporain, constitue dès lors l'indispensable complément des logiques de financiarisation et s'étend même dans les sphères publiques où patients, étudiants, et usagers doivent devenir avant tout des « clients ». Le détournement des besoins de construction de soi, de socialisation et de lien à la nature, combiné au mythe d'une satisfaction sans limite des désirs, favorise des comportements de répétition de l'acte d'achat qui confèrent à la consommation une dimension compulsive identifiée par les psychanalystes comme étant associée à la pulsion de mort.

La déconnection qui s'opère entre l'usage réel, matériel, d'un produit ou service et le désir qui préside à son acquisition trouve son pendant, au sein des systèmes productifs, dans un clivage de plus en plus fort entre la fabrication et l'usage du produit. La glorification des investissements marketing à l'aval des filières va de pair avec un mépris affiché pour les activités productives qui sont externalisées, délocalisées et relocalisées selon des calculs managériaux de plus en plus précis. Considérées comme moins créatrices de valeur – entendons, valeur actionnariale – des pans entiers d'activités, salariés et équipements compris, sont vendus ou fermés pour y substituer des contrats de prestation commerciale autorisant une mobilisation fluctuante, incertaine en volume et en continuité mais bien prévisible quant à ses exigences continues de réduction des coûts. Le modèle d'affaires de Nike est entièrement construit sur cette idée, la firme étant créée dès les années 1970 sans posséder aucune usine. Le principe est décliné selon des formes variées en fonction des contraintes propres à différentes industries. Tandis que de lointains sous-traitants asiatiques fabriquent des produits vestimentaires ou électroniques aux composants légers et non périssables, les vigneron de Champagne assemblent sur place les cépages du Moët et Chandon pour le compte du propriétaire de la marque, LVMH, et les franchisés de Jean-Louis David exécutent ses coupes de cheveux à proximité des lieux de vie des clients.

Des calculs de rationalité économique guident ces choix de localisation et d'organisation de la production, générant une distance non seulement géographique mais aussi cognitive et sociale entre les personnes impliquées dans la fabrication, la consommation, et les processus de décision. Le déploiement de stratégies de marché globales s'est en effet accompagné d'un phénomène de centralisation et de concentration géographique des décisions managériales concernant les produits, le marketing, la fabrication, et l'ensemble des processus participant de l'activité de l'entreprise tels que la gestion des ressources humaines, des approvisionnements, des systèmes d'information, etc., qui sont de plus en plus éloignées de leurs lieux d'application.

3. La dimension idéologique : liberté individuelle, culte de l'ego et déni du collectif

L'une des questions fondamentales qui porte la réflexion d'Antonio Gramsci est de savoir pourquoi la révolution prédite par Marx ne s'est pas réalisée, ou pourquoi les classes dominées acceptent un système social qui les assujettit aux intérêts des groupes dominants. Il met ainsi à jour le rôle de l'idéologie, c'est-à-dire du système de pensée par lequel les acteurs adhèrent à l'hégémonie en place. De fait, comme l'analysent remarquablement Chomski et

Herman (2008), l'hégémonie néo-libérale repose sur un principe de liberté de choix des individus. C'est au nom de la liberté de choix que se construit l'argument irréfutable, pierre d'angle de l'hégémonie néo-libérale, selon lequel, précisément, il n'y a pas d'autre choix que d'aller plus avant dans ce système. Dans le même ordre d'idée, au sein de la communauté scientifique en gestion, si chacun déplore *in petto* les impasses sociales et environnementales que produisent des logiques managériales devenues outrancièrement financières, peu s'affranchissent d'une forme d'autocensure qui les amène à choisir, librement, de poursuivre une stratégie de publication scientifique qui contribue à légitimer, plutôt qu'elle ne critique, cet excès de financiarisation.

Comment se fait-il que chacun, librement, se soumette à une telle absence de choix ? Quels sont les moteurs de l'adhésion des individus à l'hégémonie managériale et financière ? Pourquoi les cadres, en particulier, acteurs privilégiés mais également victimes de sa mise en œuvre, expriment-ils si peu de résistance ? Deux dispositifs semblent à l'œuvre pour expliquer ces comportements. Ils constituent deux facettes d'une même représentation des rapports humains dans l'entreprise, fondée sur le principe du marché et mise en œuvre par le biais de politiques de management individualisées qui reportent sur la personne l'essentiel des responsabilités quant au contenu et au résultat de son activité (Courpasson, 2000 ; Palpacuer, Seigneur, Vercher, 2007). Vers le haut des nouvelles hiérarchies, ou lorsque le vent souffle favorablement sur la carrière de l'un ou l'autre, le culte de l'ego constitue un puissant moteur d'adhésion à l'hégémonie managériale et financière. La rhétorique simpliste des nouvelles cultures d'entreprise (Marzano, 2008), la force symbolique de l'argent, alliées à celle d'un pouvoir hiérarchique qui peut placer sous la responsabilité d'un cadre, parfois très jeune, le futur de centaines ou de milliers de salariés, flattent les désirs infantiles de toute puissance. Vers le bas de la hiérarchie, ou lorsque le vent tourne, inévitablement, c'est la peur, liée à l'insécurité que procure ces systèmes individuels de management, qui prend le pas pour forcer l'adhésion des salariés. Cette « peur liquide », que génère une société de « modernité liquide » (Bauman, 2006) où les individus sont seuls face à l'incertitude, constitue un puissant vecteur de conformisme par lequel les personnes, souvent en se sur-adaptant ou en absorbant par le stress, voire la maladie, des niveaux d'injonction sans cesse croissants, mobilisent leur énergie au service de finalités productives qu'elles s'efforcent, au mieux, de ne plus interroger.

C'est donc à un enjeu majeur de reconstruction du lien social et du lien à la nature que nous sommes aujourd'hui confrontés, tant dans nos pratiques individuelles de salariés ou de

consommateurs, qu'en tant qu'enseignants-chercheurs produisant des cadres d'analyse et des outils pour le management des organisations. Se pose dès lors la question des formes d'engagement choisies dans notre discipline pour participer aux débats concernant les conséquences sociales et environnementales de cette hégémonie managériale qui porte en elle une volonté d'expansion permanente des espaces de marché au service de la croissance et du rendement financier. La déconstruction des présupposés managériaux contemporains, telle que l'opèrent Frédéric Le Roy et Nicolas Balas dans les exposés qui vont suivre, participe d'un tel engagement, tout comme le programme de recherche proposé par Maya Leroy en matière de management environnemental.

II. Stratégie : analyse critique d'un concept – Frédéric Le Roy

Le Management Stratégique, comme ensemble de théories et de modèles à l'attention des dirigeants d'entreprise, est né dans les années 1960, sous la double impulsion des universitaires (Ansoff, 1965 ; Learned et al, 1965) et des cabinets de consultants nord-américains comme le BCG. Cette nouvelle discipline s'inscrit dans le projet global du *Management Science*, qui consiste à rationaliser les décisions de l'entreprise, en l'occurrence celles de la direction générale.

Cette nouvelle discipline ou fonction de l'entreprise se popularise très rapidement et trouve ses fondements académiques dans la création d'une société savante qui lui est dédiée, en 1980, sous le nom de *Strategic Management Society*, qui lance le *Strategic Management Journal*. Dans le même mouvement, des cabinets de conseil comme le BCG, McKinsey, ADL, etc. popularisent un certain nombre de modèles, comme les matrices de portefeuille, qui donnent une très forte notoriété à ce nouveau concept de Management Stratégique.

Cet engouement se fait sans interrogation sur le concept de stratégie en lui-même, sur ses fondements, ses présupposés et ses limites (Ezzamel et Willmot, 2007). Les idées que véhiculent le mot stratégie sont en elles-mêmes peu étudiées. Le sens véhiculé par le mot stratégie dans le contexte économique ainsi que les effets de ce sens sur les comportements des organisations et des individus qui les composent ne sont quasiment pas étudiés. Or, le mot stratégie n'est pas neutre. Il n'est pas d'origine économique mais d'origine militaire. Il va donc véhiculer un sens dans le contexte économique qui va mettre l'accent sur les caractéristiques du contexte militaire.

Depuis plusieurs années, des disciplines comme la psychologie cognitive accordent une importance croissante à la métaphore. Elle n'est plus conçue comme un simple discours figuratif mais comme l'un des plus importants mode de compréhension du monde, c'est-à-dire un processus par lequel est compris et structuré un domaine. Les métaphores sont alors considérées comme des objets de recherche scientifique.

Sous l'influence de ces évolutions, plusieurs auteurs se sont regroupés pour proposer que les métaphores deviennent un champ de recherche en sciences de gestion. Le rôle des métaphores dans la construction des théories portant sur les organisations devient ainsi un objet de recherche. Dans cette perspective, l'objet de ce chapitre est d'étudier les fondements métaphoriques du Management Stratégique, en l'occurrence la Métaphore Militaire (MM), afin de mettre en évidence le sens véhiculé par le concept de Stratégie, sa portée et, surtout ses limites, tant économiques que morales.

Quel mode de représentation est créé par ces applications métaphoriques de la stratégie militaire? Quelle grille de lecture de « l'environnement cible » fournissent les « modèles sources » ? Toute métaphore de l'organisation a quatre dimensions: une vision ontologique, des concepts (un vocabulaire), des modèles (des théories) et des valeurs.

Dans la vision ontologique, l'application directe de la conception conflictuelle de la stratégie militaire, se traduit par une représentation de l'entreprise fondée sur la notion de conflit. Par nature, les entreprises sont en conflit avec leurs concurrents pour survivre ou se développer. Leurs relations sont représentées de façon dichotomique où sont opposés les « ennemis » et les « alliés ». L'accent est essentiellement porté sur les notions de combat ou de victoire: « *the objective is simple: victory. conflict, not co-operation, is the norm* ». En d'autres termes, sur le plan ontologique, la métaphore militaire renforce la thèse d'un univers *hypercompétitif* dans lequel les entreprises sont condamnées à s'agresser mutuellement pour survivre.

Sur le plan du vocabulaire, il est remarquable de constater que, malgré la différence de nature entre le contexte militaire et le contexte économique, de nombreux termes militaire vont se diffuser dans les recherches en Management Stratégique. Ainsi, la référence militaire ne sera plus systématiquement citée quand il s'agira de définir les « stratégies offensives et défensives », les « manœuvres concurrentielles », les « stratégies d'attaque », etc. En ce sens, de nombreux termes issus de la stratégie militaire sont en train de devenir des « métaphores mortes » dans les études s'inscrivant dans le paradigme concurrentiel.

Les modèles qui composent la MM sont essentiellement fondés sur la notion de manœuvre. Le marché ou le secteur étant considéré comme le « champ de bataille », tout le problème de

la stratégie consiste à manœuvrer, de la même façon qu'une armée se déplace sur un champ de bataille physique, pour prendre des positions avantageuses. Deux types de manœuvres génériques sont alors possibles: les « manœuvres offensives » et les « manœuvres défensives ».

Ces modèles créent des modes de compréhension du contexte économique qui permettent une représentation imagée de situations complexes. La faible formalisation du transfert, caractéristique de la métaphore (par opposition à l'analogie), leur donne une flexibilité, une rapidité et une créativité qui en ont fait le premier mode de représentation de nouveaux comportements concurrentiels, comme la « conquête » des marchés américains par les entreprises japonaises. Ces modèles véhiculent alors un certain nombre de valeurs militaires.

C'est sans doute ce problème des valeurs qui est un des points les plus polémiques de l'emploi de la MM. La MM véhiculerait un certain nombre de valeurs positives pour les organisations comme la discipline, qui permet de satisfaire le besoin de contrôle organisationnel, la solidarité de groupe, l'esprit de corps et, plus généralement, les valeurs masculines comme la force, la loyauté et l'endurance. De la même façon, elle exalterait les valeurs de victoire, d'honneur et de défense de la nation qui sont susceptibles de créer une dynamique forte, un « esprit de combat », à l'intérieur de l'organisation.

Dans une perspective plus critique, l'emploi du langage militaire est conçu comme un moyen permettant de maintenir une culture masculine défavorisant les femmes dans l'organisation. La MM est également accusée de renforcer les valeurs de la planification en entretenant le mythe de l'Etat-major qui planifie les actions que les opérationnels, sur la « ligne de front », mettent en œuvre. Dans un même ordre d'idée, elle entretiendrait le mythe des « grands leaders », des grands « capitaines d'industries » qui, par, leur « génie », mèneraient les entreprises qu'il dirige à la « victoire », de la même façon que le succès d'Austerlitz fut essentiellement attribué au génie de Napoléon. En d'autres termes, la MM se traduirait par une communication *top-down* renforcée, c'est-à-dire par un pouvoir accru de la direction .

Les plus violentes critiques faites à MM sont essentiellement d'ordre éthique. Ainsi, elle véhiculerait un certain nombre de présupposés idéologiques très dangereux comme la négation de la valeur de la vie humaine, la violence de groupe, l'esprit de revanche, le rabaissement de la nature humaine et le contrôle par la menace.

Définir des stratégies pour les entreprises revient à introduire une façon de penser d'origine militaire, dans laquelle ces entreprises sont en situation de conflit vital, où le plus agressif survit. Cette façon de penser justifie de l'emploi de la violence interne sur les salariés,

véritables « soldats de la guerre économique », qu'il faut donc être prêt à sacrifier. Elle justifie aussi l'emploi de la violence externe sur les rivaux, véritables « ennemis », qu'il faut s'attacher à réduire à l'état de « vaincu ». Tous les moyens sont donc bons, dans un véritable vacuum moral, pour triompher de l'ennemi.

L'étudiant en management se voit ainsi doté d'une impunité morale pour ses futures fonctions de manager. La ruse, le subterfuge, la tromperie, la désinformation, etc., ne sont pas immorales mais, au contraire, sont des comportements qui sont efficaces dans l'objectif d'obtenir la victoire. Le manager stratège a toute légitimité pour employer tous les moyens qui lui semblent nécessaires pour abattre l'adversaire et, comme les soldats de l'armée, les employés qu'ils dirigent doivent mettre en œuvre ses décisions sans questionner leurs fondements éthiques.

Toute forme de compassion, de considération vis-à-vis de l'adversaire ou même vis-à-vis de ses propres employés, n'est rien d'autre qu'une faiblesse dont l'ennemi risque de profiter. Le manager stratège, comme le bon général en situation de guerre, ne peut avoir aucune considération pour les conséquences humaines de ses choix. Monstre froid et calculateur, le stratège utilise la vie humaine comme une ressource interchangeable et ne questionne pas le coût humain de ses choix. Un général qui prendrait trop en considération la vie de ses soldats, voire celles des soldats et de la population ennemie, ne peut pourrir être amené qu'à connaître la défaite.

Le Management Stratégique est donc tout sauf neutre. Il participe à la légitimation d'une caution de comportements que la société considérerait comme immoraux par ailleurs. Qui peut recommander de désinformer volontairement ses semblables, de les duper, de les espionner, de les anéantir physiquement et/ou psychiquement ? C'est la pensée stratégique, qui justifie ces comportements par leur finalité originelle, en l'occurrence la victoire militaire.

III. Le management stratégique est-il performatif ? Clusters portériens et pôles de compétitivité – Nicolas Balas

« La théorie du management, littérature de business school pour business school, remplit une fonction tout à fait semblable à celle des écrits des juristes européens des XVIe et XVIIe siècles qui contribuent à faire l'Etat sous apparence de le décrire » (*Bourdieu, 2000 : 245*).

En mobilisant la notion de performativité, développée par le courant de recherche qui a émergé à la suite de l'agenda proposé par M. Callon (1998), cette intervention propose d'explorer et de caractériser les liens qui relient les théories du management stratégique à l'empirie. Dans la lignée des travaux récents prônant un « tournant linguistique » des sciences sociales, nous analysons le management stratégique sous l'angle de sa rhétorique et des énoncés qu'elle produit (Ezzamel et Willmott, 2007 ; Suddaby et Greenwood, 2005). Ces récits managériaux ne jouent alors plus le simple rôle de média transparent des pratiques observables. Ils prennent la forme d'une narration instrumentale qui donne à voir plus qu'elle ne décrit, et de ce fait, influence les subjectivités et les pratiques même des acteurs au sein des organisations (Kahane, 2005).

Empruntée au linguiste J.L. Austin (1962), la notion de performativité fait référence à un énoncé qui ne se contente pas de transmettre de l'information ou de décrire quelque chose, mais qui revient à effectuer une action. Ce caractère « pragmatique » du langage aurait pour conséquence que nos descriptions ne feraient pas immuablement référence à des choses, mais à l'inverse, que les choses tendraient à ressembler à la manière dont on les décrit. L'hypothèse du caractère performatif des énoncés scientifiques suppose d'envisager sous un nouveau jour l'activité de production de théories. Il s'agit en premier lieu, de prendre en compte les éléments qui vont influencer sur la manière dont la réalité est décrite, notamment l'idéologie. En second lieu, il convient d'analyser les conditions restrictives dans lesquelles les discours ainsi produits sur la réalité parviennent à être constitutifs de pratiques concrètes. Pour MacKenzie (2004), il s'agit par là d'appréhender les effets de l'adoption d'une théorie par la pratique sur sa « véridiction » (*verisimilitude*), autrement dit sur la manière dont une proposition acquiert un plus grand degré de « vérité » dès lors qu'elle devient largement adoptée.

Si la capacité performative des énoncés produits par le management stratégique a déjà été étudiée sous l'angle des récits stratégiques élaborés par le *top management* des firmes (Kahane, 2005 ; Micu et al., 2005), la question de la performativité des discours produits non pas par les praticiens, mais par les théoriciens du management stratégique semble disposer d'un potentiel d'analyse davantage prometteur. Traditionnellement, la fonction des théories stratégiques consiste moins à adresser des problématiques spécifiques à une entreprise, qu'à identifier des principes à portée plus générale en matière de positionnement concurrentiel, d'utilisation des ressources, de mode d'organisation, *etc.* Selon certains auteurs, il serait ainsi plus rare que les acteurs se saisissent des théories stratégiques pour orienter leurs actions (Mintzberg, 2005 ; Hambrick, 1994). Dans le meilleur des cas, les modèles issus du management stratégique ne feraient que décrire les pratiques observées au sein des

organisations, sans aucun effet sur leur véridiction. Pourtant, que penser dès lors du lien établi par S. Ghoshal entre théorie et pratique, lorsqu'il affirme qu'une « *théorie managériale, lorsqu'elle atteint une crédibilité suffisante, transforme les comportements des managers qui réalisent alors leurs actions conformément à la théorie* » (2005 : 77) ? Comment ignorer les effets de l'enseignement de la théorie de l'agence de M. Jensen et W. Meckling dans toutes les *business schools* de la planète, sur la réalité des pratiques de maximisation de la valeur actionnariale au sein des organisations contemporaines (Ghoshal, 2005) ? Comment faire abstraction des conséquences de la théorisation de l'opportunisme par O. Williamson, sur la généralisation des pratiques de contrôle des comportements dans et entre les organisations ? Comment, enfin, ignorer l'impact du modèle des « cinq forces » de M. Porter sur l'élargissement du champ d'application de la concurrence aux fournisseurs, aux clients, voire aux salariés de la firme, et aux institutions de régulation ? Cette liste d'exemples suggérant le caractère performatif des théories managériales pourrait certainement être allongée. La capacité des modèles à orienter le réel, légitimant certaines pratiques, en délégitimant d'autres en les excluant du champ des possibles, ouvre un large terrain d'investigation des processus de domination à l'œuvre dans la production de théories. Cette intervention entend mettre à jour les ressorts de ce phénomène en analysant les liens entre la diffusion de la théorie portérienne des *clusters* et le lancement en 2005 en France des pôles de compétitivité.

1. Clusters portériens et pôles de compétitivité

Le concept de « *cluster* », initié par les travaux de Michael Porter (1990a ; 1990b), et la question de la compétitivité des territoires, constituent un matériau de choix pour étudier l'empreinte des récits managériaux (Bristow, 2005). Les initiatives « *cluster* » ont en effet trouvé, depuis le milieu des années 1990, une résonance importante auprès des acteurs du développement local et de l'aménagement du territoire, au point d'en devenir le paradigme central. Dans les orientations récentes de l'OCDE (OECD, 1999), de la Commission Européenne (CE, 2008), ou encore des gouvernements nationaux à travers l'Europe (Burfitt et al, 2006), le *cluster* est en effet devenu l'unité d'analyse vers laquelle convergent les politiques du territoire.

Nous cherchons ici à montrer qu'en introduisant le lexique et la grammaire du management stratégique dans le champ du développement local, le concept de *cluster* et les écrits de M. Porter ont sensiblement transformé les visions du monde, les pratiques, et le rôle des acteurs traditionnels. Afin d'explorer cette problématique, notre réflexion se fonde sur l'étude de la généalogie du dispositif français des pôles de compétitivité. Le lancement des

« *clusters à la française* » durant l'été 2004 (Tixier et Castro Gonçalves, 2008 : 103) intervient alors que ces dispositifs sont présentés comme le seul moyen pour les économies régionales de « *lutter pour la première place* » en contexte de globalisation et de concurrence technologique (Malecki, 2004 : 1101). Le recours à l'argumentation de M. Porter consiste à montrer que si la concentration spatiale des firmes est à l'origine de leur avantage concurrentiel, elle améliore dans le même temps la capacité d'innovation, la productivité, le niveau d'emploi et la compétitivité du territoire sur lequel ces firmes sont implantées (Porter, 1998a ; 1998b ; 2000). En ce sens, les intérêts des régions et des firmes se confondent, et les territoires sont assimilés à des firmes, luttant pour la conquête de parts de marché au sein d'un environnement concurrentiel.

Les discours politiques qui s'appuient sur la rhétorique *cluster* légitiment la portée universelle du concept, sans qu'à aucun moment son manque de robustesse théorique, sa faible validation empirique et son ambiguïté sémantique ne soient pointés ou davantage problématisés. Les répercussions des travaux de M. Porter semblent en effet paradoxales. D'un côté, l'élasticité et le manque de précision entourant la définition du *cluster*, et sa faculté à écarter du champ théorique les travaux des économistes, politistes, géographes et autres sociologues qui l'ont précédé, attestent du faible contenu théorique et du manque de cohérence interne du concept. De l'autre, M. Porter fait l'objet d'une certaine clémence dans le monde académique, voire d'un réel engouement, si l'on s'en réfère à la manière dont le terme de *cluster* tend à unifier des champs théoriques aussi distincts que le lien firme-territoire, les réseaux inter-firmes, l'innovation, la gouvernance, *etc.* Plus encore, c'est aussi et surtout, le vif succès qu'il rencontre dans les cercles politiques qui défie l'analyse.

Dans la mouvance des travaux sur la performativité (MacKenzie, 2004 ; MacKenzie et Millo, 2003), la question au cœur de cette intervention est la suivante : qu'est-ce qui explique le succès empirique de la théorie portérienne des *clusters* ? Il s'agit de déterminer plus précisément si cette théorie s'est construite à partir de l'observation de régularités pré-existantes dans l'évolution des systèmes productifs et des stratégies des firmes, ou si elle s'est réalisée empiriquement parce que les acteurs y ont eu recours lors de la mise en œuvre des pôles de compétitivité.

2. La performativité du cluster portérien

Au terme de cette intervention, nous entendons montrer qu'en plus de représenter un mode de développement local radicalement distinct de ceux qui l'ont précédé, le dispositif des pôles de compétitivité s'en démarque par le processus qui a présidé à son élaboration. Dans le

modèle des systèmes productifs locaux, le recours à la théorie par les praticiens consistait à théoriser des pratiques existantes afin de les faire connaître plus largement encore. L'adoption de la théorie n'avait alors aucun effet sur sa véridiction. Dans le cas des pôles de compétitivité, l'effet fut inverse. Le recours à la théorie portérienne poursuivait en effet l'ambition d'élaborer un modèle de développement local qui n'existait pas auparavant. L'introduction de la rhétorique « *cluster* » a permis de donner un gage de légitimité à un ensemble de mesures transformant les pratiques antérieures des acteurs en les faisant converger vers une plus grande conformité vis-à-vis du modèle-source. La théorie portérienne des *clusters* a ainsi autorisé l'existence des pôles de compétitivité, en fournissant l'argumentaire qui a fini par triompher des oppositions à l'introduction d'un tel dispositif, qu'elles mettent en avant l'héritage du modèle redistributif, le rôle d'un Etat-stratège dans la spécialisation industrielle nationale, ou encore les risques associés à une trop grande régionalisation des politiques économiques. La notion de performativité permet alors de mettre à jour la capacité de la rhétorique stratégique à transformer le « réel », inversant de ce fait la perspective traditionnelle qui voit dans les théories du management stratégique uniquement un miroir des pratiques des organisations.

L'analyse du dispositif des pôles de compétitivité nous amène cependant à affirmer que ni la théorie des *clusters*, ni l'éloquence de M. Porter n'ont pu « performer » à elles seules les pratiques de développement local sans autre forme de soutien. La mise en œuvre d'un tel dispositif est nécessairement le résultat de confrontations multiples entre des acteurs institutionnels variés, engagés dans des « luttes de performance », autrement dit des « *luttes de pouvoir entre des programmes en compétition* » (Callon, 2007). Dans ce cadre, la question de la performativité doit être analysée en tant que processus politique mettant en scène les performances, au sens théâtral du terme, d'acteurs politiques traditionnels (députés, ministres, élus locaux), de *lobbys* industriels ou de *think tanks* (l'ERT), d'institutions supranationales (Commission européenne, OCDE), *etc.*, qui contribuent à extraire les théories managériales de leur « cage » académique pour les libérer dans le « monde sauvage » de l'économie et des organisations (Callon et al., 2002 : 196). Cette intervention sera l'occasion de mettre en exergue les ressorts idéologiques et institutionnels, ainsi que les rapports de pouvoir qui sous-tendent ce processus politique de performance des théories du management stratégique.

IV. L'écologie comme finalité et comme responsabilité – Maya Leroy

Il s'agit ici de souligner les fondements critiques du champ de l'environnement, comme concept et comme mouvement social, dans un contexte où l'avènement du développement durable tend à en éluder ou même à en contester la portée. Le retour à une critique environnementale s'avère nécessaire face à un phénomène de mondialisation qui voit se développer des pratiques managériales, des dispositifs de gestion environnementale, des dynamiques territoriales et de nouvelles technologies qui ne répondent pas à leurs engagements de créer un monde plus respectueux de l'environnement.

L'efficacité étant au cœur de la problématique gestionnaire, l'enjeu est de mettre en œuvre une véritable approche gestionnaire, stratégique et critique, face à l'insuffisante recherche d'efficacité lorsqu'il s'agit de résoudre les problèmes écologiques. Pour cela l'auteur mobilise un cadre théorique et méthodologique spécifique, celui de l'analyse stratégique de la gestion environnementale (Mermet *et al.*, 2005). L'action environnementale y est envisagée comme une stratégie au sens fort, elle ne consiste pas simplement à informer, à dissiper des malentendus ou à organiser la recherche commune de solutions, elle doit pour réussir surmonter les résistances délibérées d'acteurs dont les stratégies visent soit à l'ignorer, soit à la mettre en échec.

On défend ici la nécessité d'un suivi « à la trace » et d'une évaluation des dispositifs de gestion, en particulier ceux qui annoncent la mise en œuvre du développement durable ou la prise en charge des enjeux d'environnement. L'auteur insiste sur le manque de recherches qui s'intéressent à l'opérationnalisation, la « mise en gestion », des principes de développement durable et défend que pour ce faire, il faut une approche qui remette au centre de l'analyse la performance environnementale des dispositifs étudiés, et qui s'appuie sur une attitude théorique critique contextualisant ces dispositifs, refusant leur naturalisation, assumant une interpellation sur un enjeu minoritaire, reconnaissant les rapports de force, et assumant une visée politique par la volonté d'assurer l'exercice de la responsabilité environnementale.

1- Assumer la normativité de la critique environnementale

Accepter la texture normative de ce qu'implique une préoccupation environnementale, c'est reconnaître qu'il y a un souci de résultat sur l'état écologique de notre cadre de vie. Ceci

implique d'expliciter la préoccupation environnementale en précisant les critères, éventuellement en discussion, qui la qualifient en termes écologiques. Ce repère normatif s'appuie généralement sur les engagements environnementaux qui ne déterminent pas un état spécifique de l'environnement mais s'expriment plus généralement en termes de limitation, ou de non augmentation, des dégradations ou des dommages : éviter la disparition d'une espèce, préserver un écosystème, diminuer la production de gaz à effets de serre, limiter la pollution, etc. L'épreuve critique est une demande de résultat, c'est-à-dire de performance environnementale du dispositif : A-t-on effectivement évité la disparition de telle ou telle espèce, ou la production de gaz à effet de serre ? Elle ne peut se satisfaire d'une réponse en termes de moyens (telle que « des techniques ou des connaissances ont été mobilisées », « des fonds ont été débloqués », « des experts sont intervenus », « des populations ont participé au dispositif », « des organisations ont été mises en place », etc.).

2- Refuser la naturalisation des dispositifs

Les *dispositifs de gestion* constituent un concept plus large que les outils ou instruments de gestion, « spécifiant quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné » Moisdon (1997 :10). Ce sont dans ces arènes que s'établissent les processus de rationalisation pour atteindre l'objectif fixé. Il est ainsi essentiel de s'extraire d'une vision où les *dispositifs de gestion* relèveraient d'une simple mise en œuvre des choix politiques, perçus sous un angle purement technique, dans une vision fonctionnaliste. Car ils mobilisent, traduisent et organisent, au contraire, des dynamiques sociopolitiques et scientifiques spécifiques, et poussent à rationaliser les actions selon des doctrines de gestion et avec des instruments (Lascoumes et Le Galès, 2004) qui vont avoir des effets sur les hommes et sur les écosystèmes qu'il faut rendre lisibles.

3- Refuser une polarisation « local vs global » des situations de gestion

On semble aujourd'hui être tiraillé entre deux doctrines : celle d'une justice mondiale fondée sur une rationalité scientifique capable d'éclairer la société sur la gestion locale des écosystèmes, et celle d'un collectivisme idyllique, *small is beautiful*, capable de s'autoréguler pour laisser émerger une gestion globale efficace. Nos travaux ont évité une telle dichotomie et ont, au contraire, cherché à analyser les processus qui semblent construire et régir ces « entre-deux ». Car, dans un contexte mouvant où les rapports de l'individu aux institutions sont en pleine mutation, où les hommes et les territoires semblent de plus en plus largement connectés – à travers une multitude de réseaux qui véhiculent normes, techniques, finances,

informations –, l'enjeu réside surtout dans la compréhension des articulations de ces niveaux imbriqués. C'est particulièrement vrai pour des enjeux de gestion de l'environnement qui relèvent de problèmes le plus souvent territorialisés. La gestion des écosystèmes dépend de processus à la fois écologiques et anthropiques qui ne se développent néanmoins pas forcément aux mêmes échelles, l'approche multiscale permet de clarifier l'adéquation de tels processus. Nos recherches ont montré la puissance et la complexité des structurations inter-organisationnelles, et la faiblesse des dispositifs peu connectés (Leroy, 2006).

4- Contextualiser les dispositifs par un suivi « à la trace » de la mise en œuvre managériale

Les instruments de gestion de l'environnement et de développement durable qui s'élaborent au niveau international, dans une arène mouvante, sont largement repris et hybridés dans les dispositifs de gestion plus territorialisés. Mais qu'ils mobilisent des approches par le marché ou par les parties prenantes, nos travaux montrent qu'ils ne réussissent le plus souvent pas à infléchir sérieusement la situation de gestion environnementale. Tout au long de la construction et de la « mise en acte » des dispositifs, ceux-ci changent d'orientation, les objectifs à atteindre sont re-catégorisés, des glissements imperceptibles s'opèrent. Ces ré-encodages ont lieu dans le processus même de genèse du projet de rationalisation que les dispositifs tentent de concrétiser (Lascoumes, 1994). Les lieux de négociation s'éparpillent, les routines canalisent les discussions, et les opposants perdent leurs forces, suivant avec difficulté le processus en cours et les modifications qui s'opèrent. Il serait erroné de considérer qu'il s'agit ici d'opposer une bonne (ou une mauvaise) « formulation », à de bonnes (ou de mauvaises) « conditions de mise en œuvre ». Ces dispositifs sont simplement analysés, de façon synchronique et diachronique, dans les systèmes d'actions concrets où ils prennent place et dans lesquels ils évoluent, dans leur dimension stratégique et politique. Il n'est pas, non plus, question, d'un dysfonctionnement observé *ex-post*, dont l'analyse permettrait d'opposer des contraintes socioculturelles, politiques ou physiques, à des dispositifs de gestion devenus « autonomes » qui imposeraient leurs lois. Non, il s'agit bien d'arrangements, d'hommes, de ressources matérielles, et de ressources symboliques, qui s'hybrident en fonction des croyances et des intérêts en jeu dans un processus qu'il s'agit de suivre « à la trace ».

5- Opérer une lecture des rapports de forces et observer les déplacements et re-catégorisations

Les problèmes d'environnement génèrent le plus souvent des tensions entre des acteurs qui cherchent à changer la situation¹ pour une plus grande prise en compte de l'environnement et des acteurs qui résistent à ces changements. Nos travaux montrent que ces « acteurs d'environnement » sont le plus souvent en situation d'asymétrie de pouvoir, minoritaires. Les problèmes de gestion de l'environnement, qu'ils s'expriment à une échelle locale, nationale, transnationale, sont très souvent ramenés à des situations de compétition et de conflits pour des ressources rares, où chacun va chercher à tirer parti des rapports de force. Ainsi dans les dispositifs que nous avons étudiés nous montrons que les acteurs, généralement responsables des dommages, imposent leurs logiques et leurs instruments de gestion dans un contexte où, soit les acteurs d'environnement sont exclus du dispositif² ou deviennent petit à petit minoritaires, soit les acteurs les plus impactants³ n'apparaissent pas (à un moment ou à une échelle donnée) alors qu'ils vont être déterminants (Leroy, 2006). Ainsi les instruments de gestion sont modifiés, des données sont exclues, les objectifs à atteindre sont re-catégorisés, tous ces micro-déplacements font que le dispositif s'avère finalement environnementalement inefficace.

6- Réflexivité et engagement du chercheur

Le choix de mobiliser la réflexivité des acteurs dans l'analyse des situations de gestion auxquelles ils sont confrontés, est rapidement impossible à mener sans assumer sa propre place de chercheur. Le chercheur doit donc développer une capacité réflexive sur sa propre pratique, clarifier ses présupposés, mais aussi clarifier comment, et avec qui, il « entre sur le terrain ». Car pour les acteurs la place du chercheur n'est jamais neutre (Arnaud, 1996). Pour les enjeux de gestion environnementale, assumer et affirmer qu'il y a, par la recherche mise en œuvre, une volonté de prendre acte de la réalité pour pouvoir agir s'avère dans beaucoup des situations de gestion étudiées essentiel.

7- Pour rester dans l'épreuve critique : développer un système embarqué d'aide au pilotage

L'efficacité environnementale des dispositifs de gestion doit pouvoir être évaluée en permanence. La compréhension des modifications qui s'opèrent dans la construction et la mise en œuvre des dispositifs de gestion de l'environnement doit donc être articulée à une évaluation au regard d'un repère normatif qui permet d'identifier les résultats produits sur

¹ Les « acteurs d'environnement »

² Parfois exclus eux-mêmes par lassitude ou se sentant incapables de modifier le cours de l'action

³ Ou les entités qui y sont liées

l'évolution écologique du milieu. Car c'est en identifiant l'ampleur des décalages que peuvent être appréciées les marges de manœuvre capables de réorienter les dispositifs, et que peuvent être clarifiés avec les protagonistes les principes sous-jacents à l'épreuve. Ceci ne peut se baser que sur une compréhension, dans les grandes lignes, des contraintes « bio-physico-chimiques » auxquelles le milieu est soumis, et sur un bilan des processus dommageables en cours. C'est ce que nous avons appelé un *système embarqué d'aide au pilotage*. Il permet de montrer que les logiques propres à chaque dispositif aboutissent à des dynamiques de dégradation plus ou moins accélérées (sur chacun des enjeux environnementaux s'il y en a plusieurs). L'approche multiscalair permet, pour sa part, en comparant les dispositifs selon une même grille, de révéler la cohérence, ou les incohérences, qu'ils ont entre eux. Elle montre ainsi les emboîtements stratégiques de répartition des interventions et des responsabilités environnementales entre les dispositifs étudiés. Elle rend lisible la tendance à déléguer les responsabilités environnementales dans une logique de subsidiarité qui tend à transférer le problème à une autre échelle sans assumer le plus souvent les liens fonctionnels qu'une telle délégation impose. Ce *système embarqué d'aide au pilotage* permet de rester dans l'épreuve. Comme toute analyse critique, il permet d'éviter le parasitage, les déplacements d'une épreuve à l'autre. Il rend lisibles les différences, dans ce qui se présente comme amalgamé, obscur, non maîtrisable (Boltanski et Chiapello, 1999). Dans un tel contexte, la recherche-intervention peut difficilement se cantonner à un service du chercheur rendu à un client, elle prend, elle aussi, un tour critique. Elle devient une entreprise vitale de clarification, pour ouvrir de nouvelles marges d'action et de discussion.

III. ELEMENTS DE CONCLUSION

L'ampleur des perturbations sociales et environnementales caractérisant la phase actuelle d'expansion d'un capitalisme financiarisé et globalisé permet de plus en plus difficilement aux enseignants et chercheurs en management de se focaliser sur l'optimisation des modes de gestion des organisations sans questionner les finalités politiques de leurs actions. Une telle mise en questionnement ouvre un large éventail de possibilités quant aux formes et degrés de la critique que chacun peut souhaiter mobiliser, l'éclectisme – voire, la dispersion – étant un trait caractéristique des approches critiques en gestion. Elle n'en apparaît pas moins salutaire au regard des effets pervers que diverses interventions se sont efforcées de mettre en évidence dans cette table ronde, qu'il s'agisse des traits caractéristiques des grandes organisations appréhendées dans une perspective néo-gramscienne ou des valeurs sous-jacentes aux rapports sociaux que véhiculent le management stratégique, dans les entreprises classiques comme dans les organisations publiques. Les critiques extérieures à la discipline, émanant par exemple de la philosophie (Marzano, 2008) ou de la sociologie (De Gaulejac, 2007), tendent à identifier l'activité même de management et par extension, celles de son étude et son enseignement, aux formes de rationalisation financière largement déshumanisées qui guident aujourd'hui les choix de gestion dans un certain nombre de contextes organisationnels. En développant une critique interne et/ou en explorant des formes de management alternatives plus respectueuses des personnes et de l'environnement dans d'autres contextes que celui de la grande firme, le management stratégique pourra non seulement élargir son champ de référence et renouveler les sources de sa créativité, mais également attester, vis-à-vis des autres sciences sociales, de sa capacité de distanciation vis-à-vis de son objet d'étude et son souci d'inscription dans une conception humaniste de l'activité scientifique.

Bibliographie

- Arnaud, G. (1996) « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche in situ ». *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, Sciences de Gestion n°22* :235-264.
- Bauman, Z. (2006) *Liquid Fear*, Cambridge: Polity.
- Boltanski, L., Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Callon M. (1998), *The Laws of the Markets*, Blackwell, Oxford.

- Chomsky, N. et Herman, E. (2008) *La fabrication du consentement*, Agone, Marseille.
- Courpasson, D. (2000) *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Presses Universitaires de France.
- Garsombke D.J. (1988), "Organizational culture dans the mantle of militarism", *Organisational Dynamics*, Vol. 17, n°1, p 46 -56.
- Ghoshal S. (2005), "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol.4, n°1, 75-91.
- Hunt S. D. & Menon A. (1995), "Metaphors and Competitive Advantage: Evaluating the Use of Metaphors in Theories of Competitive Strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 33, n°2, p. 81-90.
- Lascoumes P., Le Galès P. (dir.) (2004), *Gouverner par les instruments*. Les Presses de Sciences Po, Paris.
- Lascoumes, P. (1994) *L'éco-pouvoir. Environnements et politiques*. La Découverte, Paris.
- Le Roy F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris
- Leroy, M. (2006). *Gestion stratégique des écosystèmes du fleuve Sénégal : action et inaction publiques internationales*. L'Harmattan, Paris.
- MacFarlane B. (1999), "Re-evaluating the realist conception of war as a business metaphor", *Teaching Business Ethics*, Vol. 3, n°1, p. 27-35.
- MacKenzie D. (2004), "The Big, Bad Wolf and the Rational Market: Portfolio Insurance, the 1987 Crash and the Performativity of Economics", *Economy and Society*, vol.33, n°3, 303-334.
- Marzano, M., (2008) *Extension du domaine de la manipulation*, Grasset, Paris.
- Mermet L., Billé R., Leroy M., Narcy J.B., Poux X. (2005). L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement. *Natures Sciences Sociétés*, 13 : 127-137.
- Palpacuer, F., Seignour, A. et Vercher, C. (2007) *Sorties de cadre(s), le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*. Paris, La Découverte, collection Entreprise et Société.
- Porter M.E. (1998b), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- Suddaby R. et Greenwood R. (2000), "Rhetorical Strategies of Legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, vol.50, 35-67.
- Tixier J. et Castro Gonçalves L. (2008), "Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de "cluster à la française" ?", *Réalités Industrielles*, mai, 103-110.
- Whittington R. (1995), *What is strategy - and does it matter?* Routledge, London and New York.
- Winsor R. D. (1996), "Military perspectives of organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, n°4, p. 34-42.