



HAL
open science

RÉPONSE À MICHEL ALBOUY

Franck Aggeri

► **To cite this version:**

Franck Aggeri. RÉPONSE À MICHEL ALBOUY. *Revue Française de Gestion*, 2015, 7 (252), pp.63-68. halshs-01230526

HAL Id: halshs-01230526

<https://shs.hal.science/halshs-01230526>

Submitted on 22 May 2018

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.

RÉPONSE À MICHEL ALBOUY

Franck Aggeri

Lavoisier | « *Revue française de gestion* »

2015/7 N° 252 | pages 63 à 68

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746247352

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-7-page-63.htm>

!Pour citer cet article :

Franck Aggeri, « Réponse à Michel Albouy », *Revue française de gestion* 2015/7 (N° 252),
p. 63-68.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

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

RÉPONSE À MICHEL ALBOUY



PAR FRANCK AGGERI

Dans son commentaire, Michel Albouy conteste la critique que je fais des travaux de Jean Tirole ; travaux qu'il juge très pertinents dans les domaines de la finance et de la gouvernance d'entreprise. Il adhère aux hypothèses de la théorie de l'agence et des incitations et estime qu'elles permettent d'expliquer les formes contemporaines de l'action collective. Il s'interroge sur l'existence d'une communauté des sciences de gestion dotée d'une identité claire et sur les rapports que peuvent entretenir les sciences de gestion avec l'économie.

Avant de revenir sur ces différents points, résumons brièvement le propos de mon article paru dans le numéro 250/2015 de la *Revue française de gestion* (Aggeri, 2015). Les publications scientifiques de Jean Tirole sont d'une grande sophistication et d'une rigueur scientifique indiscutable mais ils souffrent d'un défaut majeur : leur faible pertinence empirique qui rend discutable la valeur des prescriptions qui en découlent. Si cette pertinence est faible, c'est que tout l'argumentaire est construit autour de « faits stylisés » qui sont élaborés, non pas pour rendre compte de l'activité gestionnaire étudiée dans sa richesse et ses ambiguïtés, mais pour coller avec la théorie. Ainsi, j'ai montré dans l'article, à partir de tra-

vaux gestionnaires qui ont une connaissance approfondie des phénomènes étudiés par Jean Tirole, que la modélisation des « faits stylisés » qu'il propose est réductrice, voire contestable, sur le plan empirique et qu'elle souffre d'un autre défaut : l'absence de mise en perspective historique et institutionnelle des pratiques décrites.

Ce dernier point peut être illustré par un exemple extérieur au domaine de la gestion : la proposition récente de Jean Tirole et d'autres économistes de réformer le marché du travail sous la forme d'un contrat de travail unique assorti de mécanismes d'incitation (bonus/malus en cas de licenciement). Ce n'est pas le contenu de la proposition que je voudrais ici discuter mais les réactions que cette proposition a suscitées. De façon surprenante, elle a suscité à la fois les critiques des syndicats et du patronat, et ce, pour des raisons strictement opposées : les syndicats craignent une dérive vers un CDD généralisé et le Medef vers un CDI généralisé. Pourquoi des réactions aussi contrastées à une proposition pourtant simple et fondée sur un raisonnement économique scientifique rigoureux ? Serait-ce la manifestation de conservatismes ?

Mon hypothèse est autre : les partenaires sociaux expriment l'omission dans l'ana-

lyse de ces économistes d'un paramètre essentiel du marché du travail : le droit du travail et la spécificité du raisonnement juridique. Ainsi, les partenaires sociaux ne font qu'indiquer l'existence d'une incertitude forte sur la façon dont les juges sont susceptibles d'interpréter un tel contrat. La pratique du droit est, en effet, fondée sur la jurisprudence. C'est un mode de raisonnement où toutes les décisions se réfèrent non seulement à des dispositions légales existantes (elles-mêmes hétérogènes), mais également à l'histoire des décisions passées dans des situations comparables. Or Tirole fait comme si les acteurs, ignorants de cette pratique juridique, se comportaient de façon rationnelle avec pour seule référence un système incitatif construit autour d'un contrat de travail unique. C'est, à l'évidence, une simplification qui oublie là une variable déterminante.

Agence, asymétries d'information, opportunisme : une grille d'intelligibilité générale ?

On connaît le célèbre aphorisme d'Abraham Maslow : « pour qui n'a qu'un marteau, tout ressemble à un clou ». Dans le cas présent, tous les phénomènes étudiés par Jean Tirole sont réductibles à des problèmes d'asymétrie, d'agence et d'incitation qui constituent, pour lui, une grille d'intelligibilité universelle.

Michel Albouy partage cette analyse. Il considère, à l'instar de Tirole, que les asymétries, les relations d'agence et l'opportunisme caractérisent l'action collective en général. Pour preuve, cette citation de Georges Pompidou qui prête au général de Gaulle des propos où il aurait exprimait son absence de confiance vis-à-vis de ses collaborateurs et estimait qu'il fallait les contrô-

ler. Michel Albouy tire de cette citation une réflexion sur la nature humaine se demandant si les temps ont réellement changé.

Depuis *Le Prince* de Machiavel, on sait que la conquête et la conservation du pouvoir sont des enjeux spécifiques à l'action politique. Pour survivre, le Prince ne peut se contenter de l'action rationnelle : il doit faire preuve de ruse, de défiance et de prudence. On peut interpréter les propos de de Gaulle à cette aune : un Prince conscient des exigences et des limites de l'exercice du pouvoir en politique.

Peut-on considérer pour autant que la vie des organisations et des entreprises ressemble à la vie politique ? Certains aspects de la vie des affaires (la compétition, les coalitions, les acquisitions inamicales, le lobbying, etc.) rappellent la dimension politique de la pratique du management. La métaphore de la guerre ou du jeu politique a été largement utilisée en management stratégique ou en théorie des organisations. Mais ces représentations n'épuisent pas, loin de là, les fonctionnements des entreprises. L'entreprise n'est pas seulement une organisation politique, c'est également une organisation sociale, productive, c'est un projet collectif qui se fonde aussi sur l'engagement mutuel, le développement des compétences, la coopération, l'exploration et l'apprentissage ; toutes dimensions qui sont étrangères au référentiel des incitations et de l'agence. Dans cette perspective, mon article ne visait pas à nier l'existence des phénomènes d'asymétrie ou du rôle des incitations mais d'en relativiser la portée explicative et d'en montrer les effets pervers.

À cet égard, l'affaire Volkswagen est intéressante. Elle révèle, à n'en pas douter, l'existence d'asymétries d'information et de comportements opportunistes et déviant

puisqu'il y a certaines informations et malversations ont été délibérément cachées. Mais à quoi sont dues de telles dérives ? Ne sont-elles pas imputables à la course effrénée à la performance ? C'est-à-dire à la mise en place de système d'incitations insoutenables pour les managers et les équipes de développement qui les conduisent dans des impasses ? Il fallait concevoir un moteur performant coûte que coûte, pour gagner des parts de marché, pour dégager toujours plus de profits et de dividendes pour les actionnaires. Les éléments révélés semblent mettre en évidence, à l'instar du système de dopage dans le cyclisme, une forme de normalisation de la déviance dont l'origine est certainement à chercher du côté du système de gestion mis en place par l'entreprise.

La performativité de la finance

Le deuxième point de discussion porte sur la pertinence des travaux de Jean Tirole pour la finance. Il a effectivement beaucoup écrit dans ce domaine. Je ne l'ai pas abordé dans mon article pour une raison simple : j'admets être incompetent sur le sujet. Cela dit, je suis tout à fait prêt à admettre que ces travaux soient effectivement plus pertinents car les pratiques financières modernes tendent à ressembler de plus en plus aux principes des théories financières.

Michel Albouy conteste cet argument. Il estime que les pratiques financières ne doivent pas grand-chose aux enseignements de la théorie financière. Il est, à cet égard, cohérent avec une épistémologie classique selon laquelle le rôle des sciences est de représenter ou de décrire des réalités objectives, qui existent en soi.

Depuis de nombreuses années, de nombreux auteurs en philosophie des sciences, sociologie, linguistique ou en gestion ont

battu en brèche cette représentation de l'activité scientifique extérieure aux réalités qu'elles observent. Ils défendent la thèse que la pratique scientifique est d'intervenir et de transformer la réalité. Quand des économistes participent à l'élaboration de marchés du carbone, ils ne décrivent pas une réalité extérieure, ils participent activement à sa construction pour qu'elle soit en ligne avec les préceptes théoriques. Dans le domaine de la finance, il existe un riche courant, appelé sociologie de la finance, qui démontre précisément ce mécanisme. Donald MacKenzie, dans un article célèbre, par exemple, explique en détail comment la théorie des options de Black et Scholes a guidé toute une série d'interventions des régulateurs sur les marchés des produits dérivés pour concevoir des règles de formation et de couverture des prix. Grâce à ces interventions, les marchés des produits dérivés se sont progressivement comportés conformément aux prédictions de la théorie des options (MacKenzie, 2007).

Autrement dit, il est vraisemblable que la pertinence des théories économiques et financières soit plus grande dans le domaine de la finance que dans d'autres domaines de la gestion. Si c'est le cas, on peut faire l'hypothèse, à la suite de ces travaux, que cela s'explique par des relations beaucoup plus étroites qu'ailleurs entre chercheurs et régulateurs et à un travail constant de performance des théories : aligner le fonctionnement des marchés sur les prescriptions de la théorie (Ferraro *et al.*, 2005).

Reconnaître cette activité de performance n'a, pour nous, chercheurs en gestion, rien de surprenant : nous avons théorisé des formes de recherche collaborative, d'interaction, voire d'intervention, avec les praticiens. Considérer qu'il y a des allers-retours

entre recherche et pratique est ainsi inscrit dans le fonctionnement de notre discipline. En soulignant la dimension performative de la théorie économique, il s'agit de mettre en évidence la discipline, non pas comme elle se donne à voir mais comment elle fonctionne en pratique (Calton, 2007).

Plaidoyer pour une analyse concrète des pratiques de gouvernance des entreprises

En troisième point, je voudrais aborder plus en détail ce qui constitue le cœur de la discussion de Michel Albouy : la pertinence des travaux de Jean Tirole dans le domaine de la gouvernance des entreprises. Dans son commentaire reprenant le débat introduit par Tirole, Michel Albouy propose un long développement sur les vertus du modèle actionnarial comparées à celles du modèle partenarial. À cet égard, l'analyse de Tirole est, de son point de vue, utile car : « elle conforte, à travers une analyse économique rigoureuse, la position des gestionnaires qui pensent que la gouvernance actionnariale est utile et efficace pour promouvoir la bonne gestion des entreprises et leur développement ». Cet extrait révèle que l'enjeu des travaux de Tirole sur la gouvernance d'entreprise est moins d'éclairer des phénomènes empiriques inédits que d'apporter une légitimité scientifique au modèle actionnarial.

Posé dans ces termes, ce débat me semble abstrait et idéologiquement connoté. Rappelons que cette distinction a été introduite dans les années 1990 pour mettre en évidence deux idéaux types de gouvernance d'entreprise. Elle a eu une pertinence analytique mais elle constitue aujourd'hui davantage un obstacle qu'un support à la pensée. D'une part, ces deux idéaux n'ont

qu'un lien ténu avec les pratiques concrètes de gouvernance qu'ils tendent à masquer. D'autre part, comme nous l'avons vu plus haut, l'utilisation de ces deux idéaux types a d'abord une fonction de légitimation dans des débats rhétoriques. Sur le plan de la recherche, il est utile de revenir à l'analyse concrète des pratiques de gouvernance et d'abandonner les débats sur la « nature » des actionnaires, des managers et des *stakeholders*.

À cet égard, je partage l'analyse de Michel Albouy selon laquelle certains actionnaires (notamment des fonds de pension) ont des visions de long terme et sont porteurs de visions stratégiques. Des travaux empiriques et des enquêtes l'attestent. Mais il n'est pas discutable non plus que d'autres actionnaires ont des logiques court-termistes, en cherchant tirer un maximum de profit du découpage et de la revente par appartement d'entreprises ou en pratiquant un endettement excessif (LBO) pour obtenir un effet de levier maximal sur le rendement des capitaux investis quitte à mettre en péril la survie de l'entreprise. Plutôt que de débattre d'une figure mythifiée des actionnaires, il s'agit de mieux comprendre les pratiques concrètes des actionnaires et les conditions dans lesquelles ils exercent une gouvernance utile au développement des entreprises à long terme.

Je partage également son avis que la notion de *stakeholder* est floue et ne saurait fonder, en soi, des règles de gouvernance d'entreprises. En revanche, il est incontestable que, dans certains pays, d'autres parties prenantes que les actionnaires sont associées institutionnellement à la gouvernance des entreprises. En Allemagne, c'est le cas des salariés dans le cadre de la *mitbestimmung*. Quels sont les conditions et les effets de ce

type de gouvernance ? C'est une question qui mérite d'être instruite sérieusement dans le cadre de comparaisons internationales.

Les propositions des auteurs que critique Michel Albouy (Segrestin, Hatchuel, Favereau, Roger, Hollandts, etc.) vont dans ce sens : mieux comprendre les formes concrètes et historiquement situées de gouvernance d'entreprise afin de refonder les théorisations qui y sont associées.

Michel Albouy soulève un autre point dans son commentaire : comme preuve de la supériorité du modèle actionnarial il avance l'argument d'une diffusion, au plan mondial, du modèle de la société anonyme. Que ce modèle se répande en même temps que le développement d'une finance mondialisée, c'est une chose ; qu'il soit exempt de dérives, c'en est une autre.

L'histoire des régulations et des dérégulations en matière de gestion des entreprises est, en effet, étroitement liée à la longue chronique des crises du capitalisme et de l'entreprise. Les lois antitrust aux États-Unis au début du 20^e siècle ont fait suite à l'irruption de grandes entreprises dotées de pouvoirs inédits qu'il fallait réguler. Les régulations visant à protéger les droits des actionnaires ont été introduites dans les années 1970 et 1980 en réponse à la critique du pouvoir excessif des managers et de la technostructure dans les grandes entreprises managériales (Galbraith, 1968).

Les crises à répétition en matière de gouvernance des grandes entreprises (Enron, etc.) posent aujourd'hui la question de la régulation de la gouvernance des entreprises dans un capitalisme mondialisé. Différentes pistes sont aujourd'hui discutées et expérimentées pour corriger ces dérives. Il convient d'être attentif à ces propositions

et d'en déduire d'autres théorisations de la gouvernance des entreprises.

L'identité des sciences de gestion et la discussion critique des autres disciplines

Michel Albouy s'interroge enfin sur l'identité des sciences de gestion. Il ne se reconnaît pas dans les travaux gestionnaires que j'ai présentés, ce qui est tout à fait son droit. Mais il va plus loin, il suggère que les sciences de gestion sont une invention institutionnelle française et ne correspondent pas à une réalité effective ; il défend une vision de la gestion comme science applicative étroitement connectée aux théories économiques.

Ces deux propositions me semblent discutables. Même s'il n'existe pas, à l'instar de la France l'équivalent de la section 06 du CNU à l'étranger, il est indéniable qu'il existe une communauté internationale des chercheurs en management qui communique dans des revues généralistes de référence (*Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal* aux États-Unis, *British Journal of Management* et *Journal of Management Studies* au Royaume-Uni, la *Revue française de gestion*, etc.), qui participe à de grands congrès généralistes (l'*Academy of Management*, EURAM ou les États généraux du management) et participe à des sociétés savantes qui, à l'instar de la Société française de management (SFM) en France, discutent de l'identité de la recherche en management. Cette question de l'identité de la recherche en management, distincte de l'économie ou de la sociologie, fait régulièrement l'objet d'articles et d'ouvrages très discutés (voir Starkey et Madan, 2001 ; Pettigrew, 2001 ; Goshal, 2005 ; Pfeffer, 2005 ; David *et al.*,

2012 ; Martinet et Pesqueux, 2013). C'est le signe d'un intérêt pour réfléchir à ce qui peut unir ou fédérer, au-delà de la diversité de leurs objets et de leurs approches, des chercheurs en stratégie, contrôle de gestion, comptabilité, ressources humaines, marketing, gouvernance ou finance. Réfléchir à cette identité n'implique nullement de nier ou de caricaturer l'apport de ces disciplines, mais de les discuter à partir

de ses propres objets. L'ouverture disciplinaire est, en effet, cruciale pour les sciences de gestion mais elle n'implique pas, bien au contraire, une soumission aux arguments des économistes, viennent-ils d'un prix Nobel. Il est essentiel, à l'inverse, que cette discussion critique puisse se faire sur une base scientifique à partir d'un examen serré des arguments et des textes comme j'ai essayé de le faire dans mon article.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. (2015). « Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 250, p. 65-85.
- Callon M. (2007). "What does it mean to say that economics is performative ?", *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, MacKenzie D., Muniesa F., Siu L. (Eds.), Princeton University Press, p. 179-201.
- David A. Hatchuel A. et Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des mines, Paris.
- Ferraro F., Pfeffer J., Sutton R.I. (2005). "Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, p. 8-24.
- Galbraith J.K. (1968). *Le nouvel État industriel*, Gallimard, Tel (nouvelle édition).
- Ghoshal S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management learning & education*, vol. 4, n° 1, p. 75-91.
- MacKenzie D. (2007). "Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets", *Do Economists Make Markets?*, MacKenzie, Muniesa et Siu (Ed.), Princeton University Press, p. 20-54.
- Martinet A.C., Pesqueux Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert.
- Pettigrew A.M. (2001). "Management research after modernism", *British Journal of Management*, 12 (s1), p. S61-S70.
- Pfeffer J. (2005). Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, p. 96-100.
- Starkey K., Madan P. (2001). "Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research", *British Journal of Management*, 12 (s1), p. S3-S26.