

Version de travail de l'article :

Le Goff, Joan, « Normes juridiques et règles du jeu stratégique », in Éric Pezet, Juliette Sénéchal (dir.), *Normes juridiques et normes managériale. Enjeux et méthode d'une nouvelle internormativité*, LGDJ, coll. « Droit et société », 2014, p. 137-152.

Normes juridiques et règles du jeu stratégique

Joan Le Goff, Université Paris-Est, IRG

Avec l'entreprise, la gestion et le droit ont un objet partagé, ce qui rend évidemment judicieux sinon nécessaire un dialogue interdisciplinaire. Pour autant, il faut se garder de tout amalgame réducteur. D'une part, cette communauté d'objet ne se limite pas à l'entreprise (le comportement du consommateur a, par exemple, le même statut) et ne leur est pas propre : sociologues, psychologues et historiens étudient aussi les organisations, entre autres. D'autre part, cette concordance de thème d'analyse n'est qu'apparente car, si ces diverses sciences cognitives se préoccupent du même objet réel (l'entreprise), elles ne traitent pas directement de celui-ci, mais d'un construit, une représentation certes objectivée mais abstraite. À ce stade, il est tentant d'ajouter que ces disciplines aux méthodes dissemblables envisagent l'entreprise avec des objectifs divergents, des différences de problématiques préexistantes aux définitions distinctes de l'entité observée. Alors que la gestion, en schématisant à l'extrême, vise à expliquer les rapports inter- et intra-organisationnels pour les optimiser selon des critères précis (compétitivité, sécurité, légitimité, etc.), le droit s'attache à les régir, à les réglementer selon des normes dont la philosophie est totalement distincte¹. De ces contrastes de projet et d'objet, il résulte d'inévitables dissonances analytiques mais également un enrichissement mutuel ; ces approches sont compatibles, plus encore, par leur multiplicité, elles « permettent de préciser de manière plus détaillée les relations [d'échange, de contrainte ou idéologiques]² ».

Instructive à plus d'un titre, la lecture des nombreux travaux mêlant droit et gestion appelle néanmoins une remarque quant à leurs fondements épistémologiques. Pour l'essentiel, il s'agit de recherches visant la résolution d'une difficulté technique ponctuelle ou observant l'impact d'un texte singulier sur une conduite spécifique, dans une perspective positiviste presque exclusive en droit et largement dominante en gestion. Or, on le sait, le mouvement naturel de la recherche appliquée est centrifuge. Chaque nouvelle contribution s'applique à étendre le domaine du droit, à préciser son application, à détailler ses conséquences. Il en est d'ailleurs qui, par leur capacité à explorer une question dans tous ses aspects – et dans tous ses excès – forcent l'admiration. Toutefois, sans préjuger des mérites des recherches en question, on ne peut que remarquer que chacune éloigne un peu plus d'une vision synthétique. Nul paradigme intégrateur, nulle recherche fondamentale ne permettent de saisir un ordre général, un processus type, un fonctionnement similaire. Une littérature riche, tant qualitativement que quantitativement, mais s'écartant chaque jour un peu plus d'une vision holistique qui, le cas échéant, permettrait au stratège de saisir comment les normes juridiques vont exercer leur influence sur la conduite de l'entreprise. L'effet est presque inverse puisque, tandis que l'on assiste au foisonnement des recherches savantes, l'intensité de leur spécialisation rend le dialogue impossible, l'analyse partielle et, *a fortiori*, l'action inadaptée.

Aussi, dans ces conditions, il peut être utile de procéder un peu différemment, essentiellement en mettant en perspective les pratiques des dirigeants d'entreprise au regard de leur rapport avec le droit, pour s'efforcer de questionner la manière dont la stratégie absorbe ou non les

¹ Quant à préciser quelles sont ces normes et quel est le but de l'appareil juridique, le consensus est loin d'être atteint : guider les hommes vers le Bien, respecter un ordre naturel, assurer le développement harmonieux de la société en garantissant l'intérêt commun... Ou fournir à la classe dominante un outil d'oppression, c'est selon.

² Capet M. (1993), « Le droit comme langue essentielle décrivant l'entreprise », in A. Couret, M. Dizel, J.-P. Helfer, P. Spiteri (eds), *Droit et Gestion de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du doyen Roger Percerou*, Paris, Vuibert, p. 17.

normes juridiques dans sa pensée et son déploiement. Comment les gestionnaires intègrent-ils, dans leurs normes comportementales, la dimension juridique ? Dit autrement, l'espace managérial de la performance est-il tout entier contenu dans la norme de droit ou l'excède-t-il ? L'observation des manœuvres des firmes et de leur conception nous renseigne efficacement à ce propos et permet de dégager deux moments différents : celui du jeu avec la norme juridique ; celui qui déborde la norme juridique, l'ignore, en renverse la position, la remplace le cas échéant. Pour détailler ces aspects, on privilégiera le regard critique à la description impartiale qui, si elle a ses vertus indiscutables, ne permet pas toujours de dégager des tendances, des forces et des sauts, de souligner des progrès et des lacunes, ou, le cas échéant, de témoigner des controverses. En d'autres termes (et sans prétendre y réussir), nous nous emploierons ici moins à « faire le point sur » qu'à « tracer une ligne vers ».

1. La stratégie comme jeu avec la norme juridique

En tant qu'elle se veut le domaine des sciences de gestion qui traite de la conduite de l'entreprise, la stratégie peut se définir à la fois comme pratique (même si elle peut n'être que pensée) et comme théorie (même si elle doit normalement servir la pratique). Pratique, la stratégie est le fait d'acteurs qui peuvent être différents : dirigeants d'entreprises et leurs conseillers, cadres supérieurs ou intermédiaires, consultants ou partenaires missionnés à cet effet, dirigeants d'autres organisations exerçant un pouvoir d'influence... Par leurs objectifs, leurs résultats, leur langage, leurs outils, ces praticiens font de la stratégie, même si leurs pratiques ne renvoient pas de façon systématique à des modèles théoriques formels, de la même façon que les théoriciens font de la stratégie, même si leurs modèles ne trouvent pas de façon systématique des applications concrètes. Or, dans les deux cas, les normes comportementales prônées pour leurs vertus supposées en termes d'efficacité peuvent s'analyser par rapport aux normes juridiques, soit qu'elles en réfléchissent l'usage, soit qu'elles leur échappent, délibérément ou non.

1.1. La norme juridique comme ressource pour la stratégie

L'idée d'un droit immanent mise de côté, il est généralement admis aujourd'hui que le droit est un construit social³. Il se constitue en normalisant des usages, en codifiant le fait devenu coutumier et légitime. De ce présupposé, se déduit un corollaire : le droit est en constant mouvement, il se saisit en permanence de phénomènes sociaux, les absorbe, les insère dans un dispositif réglementaire et contribue à les stabiliser à moyen terme. Les pratiques habituelles de la conduite des affaires comptent parmi ces comportements qui intègrent progressivement la sphère juridique, par le jeu coïncident de la nécessité de rendre les échanges plus faciles et plus rapides, de l'aspiration raisonnable à plus de sécurité, ou de la volonté d'étendre ou d'ouvrir un marché. Mais toute l'action des pouvoirs publics ne se résume pas à ces gestes de protection (ou d'encouragement, selon la motivation première). Des intentions différentes peuvent animer les interventions législatives, à commencer par le contrôle de l'activité économique, indispensable pour collecter impôts et taxes, et utile, éventuellement, pour satisfaire les objectifs assignés au droit, quelle que soit la doctrine politique des gouvernants en place. Ces deux lignes directrices – financer l'État, influencer la société – appellent un outil technique et théorique qui ne renvoie pas à la réalité des pratiques, jugées pernicieuses puisque l'on souhaite les corriger. Les écrits des auteurs néo-classiques et leurs modèles

³ Voir essentiellement : Carbonnier J. (1994), *Sociologie juridique*, Paris, Presses Universitaires de France.

normatifs fournissent de la sorte les fondements du droit de la concurrence des principaux pays occidentaux et, en d'autres temps et d'autres lieux, divers économistes et idéologues officiels donnèrent à la puissance publique un argumentaire frappé au sceau de la scientificité. Symétriquement à ce qui vient d'être décrit et de façon évidente, le droit exerce une influence sensible sur le comportement de tout un chacun, y compris sur celui des acteurs économiques. Effectivement, étant donné le caractère universel du droit, tout acte de gestion est un acte juridique, toute décision stratégique prise dans une entreprise comporte une dimension juridique. Les opérations qui ponctuent la vie de l'entreprise, des plus élémentaires aux plus complexes, des gestes quotidiens aux manœuvres stratégiques, s'intègrent toutes dans le cadre réglementaire, et aucune n'est juridiquement neutre... Ce qui serait un non-sens puisque le droit se propose d'incorporer dans son cadre normatif la totalité du réel. À aucun moment, on n'échappe au droit objectif, ses effets sont permanents ; toute personne (physique ou morale) est définie à chaque instant par son appartenance à des catégories juridiques qui, parce qu'elles sont le plus souvent alternatives, se veulent exhaustives. Percerou considère que les rapports concrets entre les diverses branches du droit et les activités des entreprises s'organisent suivant deux liaisons : l'une, « très forte et clairement ressentie⁴ », se pose entre le droit et les décisions stratégiques ; l'autre concerne les activités journalières et parfois anodines qui ponctuent la vie de l'entreprise car « il se trouve que quand on fait des affaires on fait du droit (...) fût-ce – c'est en réalité le plus fréquent – inconsciemment⁵ ».

Ces allers et retours permanents entre le juridique et l'économique ont suscité réflexions et remarques de la part des chercheurs, pour expliquer, par exemple, comment le droit se nourrit de l'Histoire, des pratiques de gestion⁶ ou des théories économiques⁷. Néanmoins, si le mouvement descendant (*i.e.* l'impact du droit sur la gestion) est commenté à l'envi, le phénomène inverse (l'influence de la vie économique sur le droit) semble, pour les chercheurs en gestion, plus délicat à analyser. Une explication tient sans doute à ce que, dans les deux cas, les échelles temporelles sont nettement différentes : le juridique agit chaque jour sur l'activité des entreprises quand, au contraire, une règle demandera un important et inévitable recul pour être édictée, modifiée ou abrogée, suite à une évolution économique, technique, sociale ou morale. Il faut que le temps ait produit ses effets, que ceux-ci soient perçus par la société et qu'une réponse juridique adéquate soit élaborée et adoptée formellement⁸. Au prétexte de privilégier l'efficacité immédiate et l'examen du premier cas, on ne doit pas pour autant omettre la prudence dans l'analyse : ces délais sans commune mesure peuvent provoquer un même aveuglement, le trop familier et le trop lent étant parfois semblablement invisibles.

En résumé, si le droit est une construction relative (ce que l'on sait depuis Montesquieu), ses formations et déformations progressives par l'intégration des pratiques communes dépassent le champ des sciences de gestion pour ressortir à celui de l'histoire ou, plus sûrement, de la sociologie juridique, lorsqu'elle travaille à apprécier les flux et reflux de la juridicité des faits sociaux.

Ce constat d'une influence *réiproque* entre l'économique et le juridique n'empêche donc pas, chez les gestionnaires en général et les stratèges en particulier, la domination d'une vision

⁴ Percerou R. (1990), « Droit et gestion : améliorer la performance juridique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 81, p. 9.

⁵ *Ibid.*, p. 16.

⁶ Hilaire J. (1995), *Le droit, les affaires et l'Histoire*, Paris, Economica.

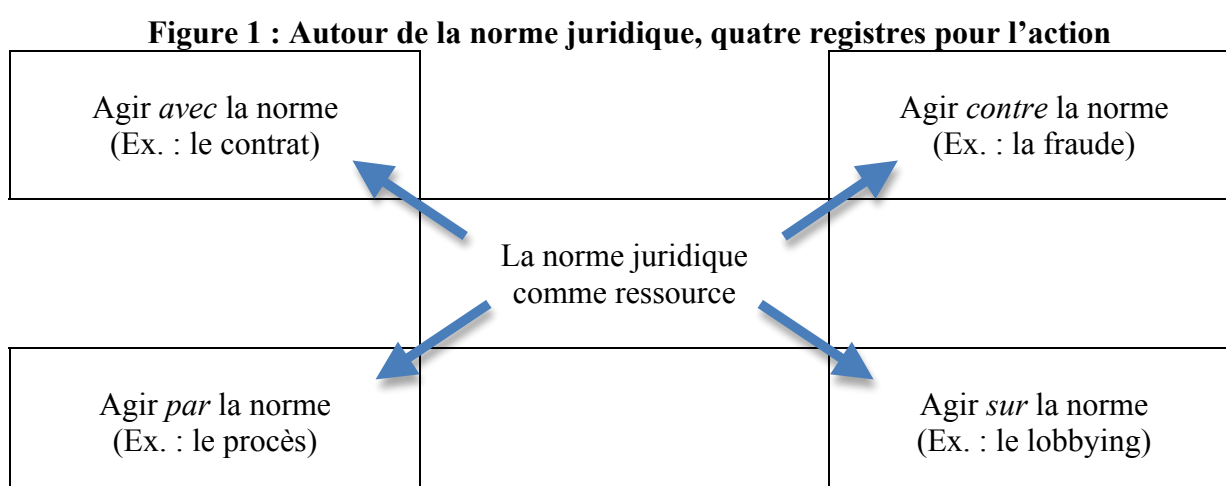
⁷ Glais M. (1992), *Économie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes*, Paris, Litec.

⁸ Est exclu de ces transformations le résultat des actions des groupes de pression. Certes, lorsqu'il est couronné de succès, le lobbying modifie le cadre réglementaire ; néanmoins, en tant qu'élément à part entière de la stratégie des firmes, il reflète plutôt l'influence du droit sur les pratiques de gestion et sera évoqué plus loin.

mécanique de l'impact du droit sur la vie des entreprises. La plupart des travaux à l'interface du droit et de la gestion considèrent la règle – dans l'acception la plus large du terme – comme une réalité tangible. Le déterminisme est de rigueur, les normes juridiques forment un cadre contraignant les mouvements des acteurs ou, pour le moins, auquel toutes les manœuvres se réfèrent. Dès lors, une alternative se pose où le droit peut tout d'abord être considéré comme une variable exogène : il est alors incorporé dans l'« environnement », donné invariable dont on sait qu'il existe sans pour autant pouvoir l'appréhender d'aucune façon. La réglementation, la géographie, le climat forment un bloc devant lequel l'analyse renonce. Face à un changement législatif, un tremblement de terre, un orage, on se protège, s'adapte ou périt. Certains outils d'analyse concurrentielle fonctionnent sur ce principe et placent d'emblée l'environnement légal hors d'atteinte de la firme, dont l'activité est déterminée par les normes juridiques.

Dans le second cas, bien plus qu'une simple contrainte, le droit est perçu comme une ressource, un outil pour la gestion. L'assemblage droit/gestion est pragmatique et c'est d'ingénierie juridique dont on parle, pour vanter les mérites de l'utilisation optimale du potentiel stratégique de l'instrument juridique. Un art de « composer adroitement avec le droit pour en tirer le meilleur profit pour l'entreprise tout en évitant autant que possible l'opposition caractérisée à la règle en vigueur⁹ » plus ancien que ne le laisseraient supposer la vogue actuelle et l'appellation récente, au moins pour les tendances séculaires qu'identifie Hilaire : résister à la loi, esquiver la fiscalité.

Cette « gestion » du droit vise à la maîtrise des normes juridiques, à travers quatre registres distincts (figure 1), selon que la norme est l'instrument direct de la stratégie (cadrans sud du schéma) ou non (cadrans nord), et que cette stratégie reste dans le champ du légal ou s'en écarte (cadran nord-est, voire sud-est dans certains cas). Cependant, l'approche demeure indéniablement déterministe : même cette dernière option, fondée sur le refus de se plier à la loi, ne se comprend que par rapport à la norme juridique, repère autour duquel s'organise l'action. C'est bien parce que les règles de droit déterminent les stratégies que l'on cherche, en dernier recours, à les modifier, voire, lorsqu'elles n'existent pas encore, à participer à leur élaboration.



Au sein du management stratégique, le droit ne joue plus un rôle annexe. Exploité comme un véritable outil pour développer une stratégie, il peut générer des manœuvres originales par

⁹ Hilaire J. (1990), « Droit des affaires : leçon d'histoire », *Revue Française de Gestion*, n° 81, p. 36.

l'application intensive ou restrictive d'une règle, son contournement ou l'exploitation d'une règle marginale. Les conduites identifiées dans la figure 1 sont au cœur d'un dispositif complexe et n'ont parfois aucunement une finalité juridique *stricto sensu*. Pour preuve, les conflits devant les tribunaux éclosent avec une fréquence neuve et pour des usages strictement utilitaires : gagner du temps face à ses créanciers ou ses agresseurs, faire du procès un élément de communication externe ou d'affirmation de la culture d'entreprise.

1.2. La part de la stratégie impensée par la norme juridique

Cette fatalité déterministe du droit – qui consiste donc, soit à penser la norme juridique comme pure contrainte exogène pour la gestion, soit à l'envisager comme une ressource à laquelle adosser une manœuvre – ne recouvre qu'une partie des figures de la stratégie d'entreprise. Un autre pan d'expression de la stratégie se situe hors de ce que peut envisager la normalisation juridique, notamment parce qu'elle s'appuie sur des approches analytiques d'inspiration économique néo-classique qui raisonnent en termes d'affrontement concurrentiel direct, éventuellement en tenant compte d'imperfections du marché conduisant à une concurrence de petit nombre. Or, une telle appréhension du jeu concurrentiel élude de fait de multiples situations ambiguës en termes conceptuels (pour le droit ou l'économie) mais pourtant fréquentes dans le monde des affaires contemporain car susceptibles de satisfaire la norme de performance de la stratégie, à savoir la réalisation de profits anormaux sur longue période, l'obtention d'une rente au détriment de la concurrence.

Ainsi, parmi ces formes d'antagonismes stratégiques et au-delà des situations de concurrence imparfaite, les entreprises tiennent compte, dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie, des situations d'interdépendance stratégique. Il s'agit des configurations qui voient la liberté des firmes restreinte par leur interaction avec d'autres acteurs, qu'ils soient ou non leurs concurrents, soit qu'il y ait une interdépendance horizontale (par exemple, en cas de complémentarité des prestations), soit qu'il y ait interdépendance verticale (dans les canaux de distribution, typiquement), incluant les cas de prédation ou de contrôle des ressources, quelle qu'en soit la nature. L'histoire du réseau de transport en commun de Los Angeles éclaire assez nettement ces cas : en 1929, la ville californienne dispose d'un maillage exceptionnel qui, en plus des bus et métros, compte près de 2000 lignes de tramway. Développé par des propriétaires fonciers pour valoriser des terrains hors de la ville, le réseau est dense et efficace. Or, à la même date, l'automobile connaît un engouement rapide puisque déjà un millions de foyers en sont équipés. Dès lors, le constructeur General Motors, le raffineur Standard Oil et l'équipementier spécialisé dans les pneumatiques Firestone vont, ensemble, racheter tous les réseaux de transport en commun afin de, progressivement mais méticuleusement, les démanteler. Malgré une légère condamnation pour entrave à la concurrence, ils parviennent à leur fin : le métro ferme en 1955, la dernière ligne de tramway en 1961, laissant la voie libre aux véhicules automobiles.

Une autre forme d'antagonisme non envisagée par la théorie économique d'une part et par les normes juridiques d'autre part peut être citée : les situations de coexistence simultanée sur plusieurs marchés¹⁰. Il s'agit d'un état de la compétition qui voit des firmes être présentes en même temps sur plusieurs terrains, en termes géographiques ou commerciaux – c'est ce que l'on appelle la concurrence multi-points. Or, à condition qu'il y ait des asymétries entre acteurs, ces configurations génèrent une modération de l'affrontement concurrentiel et une tolérance mutuelle. À titre d'illustration, la multinationale diversifiée fabriquant notamment

¹⁰ Bensebaa F. (2001), « Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 4, n° 2, p. 33-61.

des couches-culottes va ménager son adversaire en Amérique du Sud parce que lui-même la ménage en Europe. En outre, en cas d'attaques, les ripostes et représailles tendent à être décalées (par leur nature, leur espace d'expression, etc.) et, de ce fait, peuvent échapper totalement à la logique dyadique. Confronté à une baisse des prix de son rival en Europe, ce même producteur de couches-culottes pourra répondre par le lancement d'une innovation sur le marché du rasoir aux États-Unis. La fréquence des mouvements stratégiques rentrant dans ce cadre augmente très fortement, principalement à cause des phénomènes de concentration sur les marchés. Or, face à ces pratiques récurrentes sur lesquelles les modèles d'analyse économique sont muets, les normes juridiques sont inexistantes. Le désarroi des instances de régulation nationales, exprimé essentiellement par les personnels opérationnels (enquêteurs, notamment), est patent : comment appréhender des pratiques qui, si elles altèrent bien le jeu concurrentiel conformément aux normes managériales qui régissent la pensée stratégique, ne rencontrent face à elles aucun outil (ni aucune institution d'ailleurs) à même de les réfléchir pour les contrôler et, le cas échéant, les infléchir ?

L'influence indirecte constitue un troisième exemple de figure atypique d'antagonisme qui mérite d'être cité ici. Les entreprises peuvent vouloir agir sur un adversaire – qui n'est pas forcément un concurrent – de façon feutrée ou dissimulée. L'affrontement est alors interposé, la volonté de ne pas s'exposer pouvant être liée à des critères stratégiques, légaux, politiques ou autres. La volonté de discrétion de telles stratégies conduit à privilégier le contrôle à distance ou la mobilisation de tiers (comme les fournisseurs, les clients, l'instance de contrôle du marché, les prescripteurs, etc.) ; dans ce dernier cas, les manœuvres entreprises peuvent là aussi échapper totalement ou partiellement à la norme juridique, singulièrement quand l'intention est fortement voilée et que l'action ne permet pas de la deviner, ni même de rattacher l'une à l'autre – sauf à disposer d'éléments d'informations détenus uniquement par les dirigeants de l'entreprise à l'offensive, eux seuls pouvant rapprocher les pièces du puzzle. L'effondrement d'une partie du terminal 2E de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle en mai 2004 a donné lieu à une enquête journalistique serrée de la part de TF1 : outre une investigation classique mais particulièrement scrupuleuse, la chaîne leader du marché est allée jusqu'à consacrer l'essentiel de son journal du soir à une interview sans concession de l'architecte Paul Andreu par le présentateur vedette d'alors, Patrick Poivre d'Arvor, pointant les défaillances et responsabilités d'Aéroports de Paris (AdP), maître d'œuvre et maître d'ouvrage du bâtiment. L'entreprise AdP est également – ce qui n'est jamais mentionné à l'antenne – le concurrent de Bouygues (maison mère de TF1) sur le marché de la gestion aéroportuaire, les deux s'étant notamment auparavant affrontés pour décrocher des contrats tunisiens et russes. Comment déceler, contester, démontrer un sujet d'information un peu plus long qu'à l'accoutumé, un traitement éditorial plus offensif, un ton plus incisif ?

Une dernière manœuvre stratégique qui échappe aux normes juridiques et, pour cela, pose aujourd'hui problème aux enquêteurs en charge du respect des règles du jeu concurrentiel renvoie à une action menée de concert par plusieurs entreprises sans que celles-ci n'aient recours à des collaborations formelles ou à des procédés illicites comme l'entente. L'accord des pratiques n'est pas explicite, aucun contact n'est nécessaire entre les parties concernées, l'orchestration des actions résultant de l'intégration des normes comportementales par les acteurs. Les parcours de formation, les carrières des individus, les routines professionnelles font que les individus savent comment agir ensemble sans avoir besoin d'échanger, dans l'intérêt des entreprises qui les emploient ou, plus généralement, dans le sens de la maximisation de l'efficacité d'un ensemble de firmes. Lorsqu'à l'été 2004, Isabelle Adjani annonce dans *Paris-Match* qu'elle se sépare de Jean-Michel Jarre, la relation de celui-ci avec Anne Parillaud est révélée peu après par *VSD*, *Voici* publiant ensuite des photos du couple tandis qu'Adjani répond dans *Elle...* Le ballet continue, avec un constat assez simple : Adjani est soutenue par les titres du groupe Hachette, Jarre par ceux de Prisma. Face à un été sans

scoop vendeur (« On ne peut pas avoir l'affaire Trintignant-Cantat tous les étés » déclarera un journaliste non sans cynisme), les professionnels ont su coordonner leurs initiatives pour créer un événement qui a multiplié les ventes de tous, les unes se répondant en un sentiment d'urgence artificiel.

Finalement, on le voit, les normes managériales peuvent conduire à deux options assez contrastées : d'un côté, l'intégration dans la réflexion des stratégies de la norme juridique comme horizon indépassable ou ressource pour l'action, de l'autre la conception de manœuvres tactiques qui dépassent les limites de la pensée juridique, contrainte par sa lecture économique du fait culturel qu'est la gestion.

2. La stratégie comme excès de la norme juridique

Ne répondant que modérément aux canons de la science, notamment parce qu'aucun processus cumulatif n'a été véritablement constaté concernant les connaissances managériales, la gestion demeure pour une large part une discipline cognitive, un phénomène social teinté d'arbitraire. L'enchaînement des réformes comptables, par exemple, ne permet pas une meilleure mesure du patrimoine (pur construit qui, en soi, n'a pas d'existence réelle) mais des mesures différentes selon les objectifs de l'instigateur de la norme : selon s'il souhaite prélever l'impôt ou recevoir des dividendes, il établira des règles différentes et, de fait, incommensurables. Or, cette qualité éminemment culturelle (plus que scientifique) de la gestion va entraîner deux conséquences importantes dans son rapport aux normes juridiques.

2.1. La part de la stratégie qui repose sur la représentation des normes juridiques

Le premier effet crucial de la dimension purement cognitive de la gestion dans son rapport aux normes juridiques est l'existence de situations où l'on voit des entreprises ne plus penser et agir au regard des règles de droit mais à partir de la représentation qu'elles s'en font.

En effet, plusieurs travaux ont montré, dans certains cas, un écart entre le contexte juridique d'exercice des firmes et ce que l'on pourrait appeler leur contexte juridique d'appartenance, celui à partir duquel les acteurs vont concevoir leurs plans stratégiques et leurs manœuvres tactiques. Dans une enquête magistrale sur la distribution des produits électroménagers dans la France des années 1980, Dupuy et Thœnig¹¹ (1986) ont ainsi montré comment certaines règles (ici, l'interdiction du refus de vente) peuvent connaître une invocation sans commune mesure avec leur portée réelle dans un marché, voire avec leur réalité même ; les entreprises peuvent travailler autour d'une norme sans qu'elle ne fasse sens dans leur secteur, simplement pour l'image qu'elles s'en donnent. Si, fidèles à leur champ disciplinaire, les deux sociologues parlent de « valeur » ou de problème « culturel », c'est bien de représentation d'une norme juridique dont il s'agit. Le terme, par son étymologie, renvoie à des sens complémentaires, « rendre présent » et « remplacer ». La représentation, que l'on pourrait qualifier de « présence de l'absence », illustre bien l'ambiguïté de la situation à laquelle nous sommes confrontés. Car, si elle n'est pas l'interprétation ou l'illusion, la représentation n'est pas non plus synonyme de duplication ou de confusion. Elle autorise une relation très proche et très distante entre le représentant et le représenté. En d'autres termes, « la représentation de A par X n'implique nullement la ressemblance, puisqu'il n'est pas nécessaire que X soit une

¹¹ Dupuy F., Thœnig J.-C. (1986), *La loi du marché : l'électroménager en France, aux États-Unis et au Japon*, Paris, L'Harmattan.

image ressemblante de A pour être son représentant. Mais elle suppose toujours une affinité entre deux domaines du réel dont on postule qu'ils ne sont pas de même nature¹² ». Le représentant est une invention, individuelle ou collective, toujours prise et comprise dans un contexte limité. Dans le cas présent, la représentation partagée (*i.e.* l'interdiction du refus de vente comme règle impérieuse) entretient une forte proximité avec son référent (*i.e.* l'interdiction du refus de vente comme règle accessoire) mais il existe des situations où la représentation s'écarte totalement de la réalité, provoquant par exemple des phénomènes d'hystérésis de règles de droit, c'est-à-dire leur effectivité durable après la disparition de l'évènement qui les a engendré. C'est ce que constatent Autissier et Le Goff¹³ dans une analyse du secteur de la distribution des composants électroniques, mobilisant pour leur travail la grille de la théorie de la structuration de Giddens¹⁴.

Dans les recherches qui ont mis en avant ces situations où les acteurs ne retiennent de la norme que sa représentation celle-ci est toujours consolidée par de multiples relais. En effet, si la représentation du juridique était le fait d'un seul acteur, ou si elle était distincte pour chaque membre du secteur, son impact sur les stratégies serait d'une envergure limitée. Partant, si le cadre d'action est forgé à l'aune des perceptions des acteurs, sa consolidation par la communauté l'inscrit dans la durée, dans une logique similaire à celle qui anime les cycles *enactment*-sélection-rétention dans l'analyse weickienne de la façon qu'ont individus et organisations de mettre en scène leur environnement¹⁵. Si ces relais à l'œuvre sont variés, l'un des principaux demeure le jeu des relations inter-personnelles. Cet aspect s'est avéré à chaque fois excessivement important et s'insère dans une tradition de management à la française, où les réseaux relationnels constitués au cours des années de formation supérieure et de carrière jouent un rôle indiscutable dans le parcours et le comportement des acteurs, parfois accru par des cultures corporatistes, comme dans le secteur pharmaceutique où la représentation de la norme juridique par les acteurs a été consolidée au fil des ans par l'exacerbation des symboles et rites d'appartenance professionnelle propres à cette industrie spécifique¹⁶. Ce hiatus entre le Code de Santé publique et sa perception par l'ensemble des membres du secteur a été particulièrement dommageable face à la menace de nouveaux entrants qui, quant à eux, fondaient leur analyse sur la règle effective, non son image¹⁷.

Les membres de ces secteurs se représentent les règles qui s'imposent normalement à eux, se construisent par leur lecture involontaire du droit, un contexte juridique d'appartenance. Ces représentations ne sont pas le résultat d'une interprétation des textes de référence (c'est là

¹² Trotignon P. (1974), « Réflexions métaphysiques sur le concept de représentation », *Revue des Sciences Humaines*, tome XXXIX, n° 154, p. 193.

¹³ Autissier D., Le Goff J. (2000), « Dualité du structurel et dynamique sectorielle. Application à la transformation du secteur de la distribution des composants électroniques », in D. Autissier, F. Wacheux (eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p. 181-204.

¹⁴ Giddens A (1984), *The constitution of society, Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, University of California Press ; trad. fr. : *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, 1987.

¹⁵ Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2^d Edition, Reading, Addison-Wesley.

¹⁶ Mattiuzzo N., Le Goff J. (1997), « Les prestataires logistiques et la distribution pharmaceutique. Les barrières à l'entrée : vitres blindées ou glace sans tain ? », *Logistique & Management*, vol. 5, n° 1, p. 81-89.

¹⁷ Ce couple représentation/consolidation compte au moins un antécédent fameux avec les travaux de Porac, Thomas et Baden-Fuller sur les communautés de cognition. À travers une analyse très fine des comportements et des croyances des dirigeants de l'industrie du tricot, en Écosse, les auteurs ont pu montrer que le champ concurrentiel était, pour une très large part, le fruit de modèles mentaux et de représentations. De plus, des éléments ont été identifiés comme des facteurs visant à renforcer, consolider, ce schéma subjectif commun (qui, dans leur recherche, ne concerne pas le cadre juridique). Voir : Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), « Competitive groups as cognitive communities : the case of scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 4, p. 397-416.

l'activité des juristes, pour ramener la règle universelle au cas précis) ou une illusion sans fondement (travail fastidieux autant qu'inutile), elles entretiennent une « affinité » entre le représentant et le représenté, pour reprendre un terme de Trotignon, et ont un objectif simple : réduire l'incertitude ; économiser du temps et de l'énergie, en quelque sorte, le principe d'économie valant pour toute chose¹⁸. Une idée précise¹⁹ vaut toujours mieux qu'une consultation hasardeuse, auprès d'un expert ou d'un ouvrage. Le risque de confusion ne provient bien évidemment ni du juriste, ni du manuel, mais plutôt des « langues » différentes, comme le suggère Capet qui en conclut que « le principe “nul n'est censé ignorer la loi” devient une plaisanterie de mauvais goût²⁰ ». Les représentations des uns et des autres pourront être plus ou moins proches de la réalisation de la règle, c'est-à-dire de sa mise en pratique passée, présente et à venir, tant et si bien que, parfois, représentation et réalisation peuvent paraître se confondre (ou la représentation sembler ne pas être).

Cependant, tout bien considéré, l'existence des représentations individuelles reste un phénomène relativement flou et insaisissable, de peu d'usage pour le développement de stratégies efficaces ou la compréhension de la dynamique concurrentielle d'un secteur. La mise en lumière de ce jeu entre la règle et la lecture subjective qui en est faite prend tout son sens quand une ou plusieurs lois se détachent, lorsqu'un consensus se forme autour d'une représentation et lui confère un rôle structurant. Identique au sein de la communauté concernée, cette représentation tient alors lieu de convention²¹ et l'emporte sur la norme juridique – comme le pressentait Carbonnier, il peut arriver que « l'individu se norme, se bride lui-même²² ».

2.2. La part de la stratégie qui renoue avec les fondements des normes juridiques

Comme théorie (et, subséquemment, comme pratique), la stratégie d'entreprise est habituellement représentée comme l'héritière de plusieurs champs du savoir :

- les sciences économiques (la discipline stratégique a été structurée par des acteurs provenant de ce champ, cette source occupe donc une place majeure dans la formalisation et l'analyse stratégique) ;
- les sciences politiques et, notamment, la réflexion des stratèges militaires, toutes périodes et origines confondues.

Si l'on observe maintenant deux des plus grandes entreprises françaises, LVMH et PPR, on constate qu'elles se sont opposés directement et violemment sur la période 1995-2009. Cet affrontement s'est exercé sur les terrains économique et financier (chiffres d'affaires, profits, parts de marchés), juridique (plaintes, procès), médiatique (communication et information) et sociétal (mécénat, soutien politique). La question qui se pose (par exemple pour les analystes

¹⁸ Eco, U. (1990), *I Limiti dell'interpretazione*, Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas, Milan ; trad. fr. : *Les Limites de l'interprétation*, Grasset, 1992.

¹⁹ Pour mieux réduire l'incertitude, il est recommandé de s'imposer une contrainte supérieure à ce que semble exprimer la loi : cette représentation restrictive garantit aux acteurs qu'ils demeurent dans le cercle du licite.

²⁰ Capet M. (1993), « Le droit comme langue essentielle décrivant l'entreprise », in A. Couret, M. Dizel, J.-P. Helfer, P. Spiteri (eds), *Droit et Gestion de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du doyen Roger Percerou*, Paris, Vuibert, p. 13.

²¹ La représentation forme l'énoncé d'une convention, c'est-à-dire un dispositif cognitif collectif qui fonde et se fonde sur les actions des firmes. Ce repère est spontané et non préconçu par un acteur. La consolidation quant à elle se confond avec le dispositif matériel qui assure la transmission de l'information et, donc, l'efficacité et la pérennité de la convention. Voir : Dupuy J.-P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (1989), « Introduction », *L'économie des conventions*, *Revue Économique*, vol. 40, n° 2, mars, p. 141-145.

²² Carbonnier J. (1994), *Sociologie juridique*, op. cit., p. 316.

qui préparent le travail des traders) porte sur les motivations des dirigeants de ces groupes : quelles théories économiques, quels modèles stratégiques justifient leurs manœuvres et permettent de les rendre intelligibles, de les évaluer ? Une lecture purement économique des initiatives des deux groupes laisse perplexe car certains choix sont contreproductifs, excessivement risqués ou encore incohérents en termes de politique de groupe. Ainsi, en 1999, l'entrée de PPR dans le secteur du luxe (*via* Gucci) est une surprise pour les analystes, le groupe rival et, de leur aveu même, les équipes dirigeantes de PPR ! L'opération est coûteuse, incertaine, et sans lien avec la stratégie suivie par le groupe. Autre exemple : la résiliation en mai 2005 du bail de Conforama (PPR) par le propriétaire des locaux (LVMH) à la suite de la fermeture de La Samaritaine (LVMH). Comment, dès lors, un analyste, un journaliste, un actionnaire peut-il saisir le sens de ces initiatives déconnectées de toute logique économique ou stratégique, alors que ces groupes sont pourtant dirigés par des personnes intelligentes, compétentes et rationnelles ? À ce stade, il est légitime de s'interroger sur le *corpus* fondateur de la discipline : les sciences économiques et les sciences politiques peuvent-elles expliquer le tout de la stratégie ? Posée différemment, cette question revient à éprouver la stratification des savoirs constitutifs des théories, outils et pratiques du stratège (dirigeant, consultant, expert, etc.). Il s'agit en particulier d'identifier le modèle de civilisation qui est mobilisé en filigranes dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives stratégiques ou, en d'autres termes, de qualifier l'héritage culturel tacite qui guide les manœuvres des entreprises.

À ce stade, *Homo ludens*, le célèbre essai sur la fonction sociale du jeu que signe l'historien néerlandais Johan Huizinga en 1938²³, se révèle particulièrement fertile en montrant qu'en tant que fait social, les sciences de gestion en général et la stratégie d'entreprise en particulier tirent leur structure d'un phénomène culturel fondateur, aux ramifications multiples : le jeu²⁴. Huizinga révèle comment le jeu, par son caractère fécond et sa morphologie particulière, constitue l'ossature de multiples formes de la vie collective – parmi lesquelles les arts, la religion, le droit ou la guerre. Qu'est-ce qu'un jeu, au sens non d'activité ludique, mais de phénomène culturel ? Huizinga le définit comme une action dénuée d'intérêt matériel et d'utilité qui s'accomplit dans un temps et dans un espace expressément circonscrits, se déroule avec ordre, selon des règles données dans une ambiance d'excitation et suscite des relations de groupes, s'entourant du mystère de la représentation. À en croire cette analyse, les normes managériales et les normes juridiques partagent des fondements communs et se rencontrent donc en ce point.

Cette architecture ludique des normes managériales entraîne une conséquence lourde d'enjeux pour la rapport entre les pratiques des firmes et le droit. Le jeu stratégique conduit à un affrontement entre des adversaires élus et reconnus, c'est-à-dire entre « confrères ». Or, au sein du secteur, les « confrères » ne sont pas tous les acteurs en place mais uniquement ceux qui s'avèrent dignes d'appartenir à la « confrérie » et qui, dès lors, sont en concurrence, en toute loyauté, avec des espaces de coopération et une solidarité réelle. *A contrario*, un « barbare » déchaîne contre lui un tir de barrage sans précédent :

- les différents combattants savent reconnaître ceux qui n'appartiennent pas à leur cercle ;
- ils savent aussi faire preuve de noblesse et s'allier en cas de besoin, lorsque leur honneur est menacé.

Que nous dit Huizinga à propos de la chevalerie du Moyen Âge occidental ? « L'honneur, auquel on entend ne pas faillir, ne compte que vis-à-vis des égaux. Dans la bataille, les parties doivent avoir reconnu les règles, sans quoi celles-ci ne sont pas valables. Aussi longtemps que

²³ Huizinga J. (1938), *Homo ludens, proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur* ; trad. fr. : *Homo Ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris, Gallimard, 1988.

²⁴ Le propos ici n'est pas métaphorique : l'intérêt de l'exercice qui consiste à mobiliser les échecs ou le go (entre autres) pour expliquer le fait stratégique est passablement limité.

l'on a affaire à des égaux, on s'inspire en principe d'un sentiment d'honneur, accompagné d'un esprit de concurrence et du désir d'une certaine modération. Mais aussitôt que le combat est dirigé contre des adversaires tenus pour des inférieurs, on les qualifie de barbares ou de tout autre épithète, la violence ne connaît plus de bornes²⁵ ».

Loin des grilles d'analyse purement économiques ou politiques, l'affrontement stratégique actuel participe de la logique du jeu. Il s'inscrit dans l'héritage de la bataille, où le combat passe par l'élection des adversaires et la reconnaissance de règles communes implicites. Motivée par la conquête ou les conflits dynastiques, la « bataille » est culturellement (et juridiquement) identifiée comme un état distinct de la paix et du crime où existe une modération (dans la fin et les moyens), exclue par définition du conflit radical (la « guerre totale »). L'affrontement multi-points précédemment évoqué rentre dans cette grille car, lorsque des entreprises sont engagées simultanément sur plusieurs marchés – géographiques, commerciaux, etc. – la modération de la bataille entre pairs va s'exprimer, quitte à restreindre le jeu concurrentiel. De ce couple structurant confrère/barbare résultent de multiples pratiques managériales qui s'avèrent illisibles par des normes juridiques sauf à remonter à l'ossature première des uns et des autres. Xavier Niel à la tête de Free, Hervé de La Martinière avant qu'il ne rachète Le Seuil, Michael O'Leary aux commandes de Ryanair ont été largement qualifiés de « barbares » par leurs concurrents (comme un Jean Chapelle en son temps) tandis qu'un Messier faisant passer Vivendi près du gouffre reste un « cher confère ».

Si les manœuvres de PPR et de LVMH ne trouvent pas de légitimité en termes économiques et stratégiques, quel en est le soubassement ? Ces initiatives trouvent leurs fondements dans la dimension ludique du management :

- un cadre spatio-temporel (PPR va à la rencontre de LVMH, sur son terrain) ;
- des adversaires choisis (homologues, pairs) ;
- des règles contraignantes (moyens déployés, positions envisagées) ;
- une représentation du monde (l'homme d'affaires humaniste).

Le combat entre Arnault et Pinault se déploie dans des sphères hors de la rationalité économique pure, avec une composante symbolique puissante qui permet d'écarter (des barbares) et de reconnaître (des confrères). Chaque manœuvre de l'un trouve une riposte mimétique de l'autre ou rencontre une réaction explicite :

- en 1996, Arnault devient propriétaire de Château d'Yquem, alors que Pinault possède le Château Latour ;
- à la médiatisation de l'amitié ancienne entre Pinault et le président Chirac (et entre leurs épouses) répond la publicité autour des liens entre Arnault et le président Sarkozy ;
- Arnault recrute l'agence d'espionnage Kroll, Pinault, Gaudino (le tout complété par la débauche symétrique de personnel « sensible » comme les chauffeurs et domestiques) ;
- Pinault achète une œuvre de Rothko, Arnault le suit deux ans après et, devant la presse, ironise : « Il est quand même plus beau que celui de Pinault²⁶... » ;
- propriétaire de *La Tribune*, Arnault a dissuadé les sociétés du groupe LVMH de faire de la publicité dans *Le Point* (qui appartient à Pinault) tandis que lorsqu'il lance un raid sur *Les Échos* en 2007, parmi les signataires de la pétition hostile se trouvent François-Henri Pinault ainsi que les dirigeants des sociétés de PPR.

²⁵ Huizinga J. (1938), *Homo ludens*, op. cit., p.167-168.

²⁶ Cette phrase ne doit rien au hasard. En effet, en arrière-plan des échanges économiques et médiatiques entre les grandes entreprises françaises, deux cabinets de conseil dominant la scène : Image 7 (dirigé par Anne Méaux), gère à l'époque la stratégie médiatique de Jean-Charles Naouri, Henri Proglia et... François Pinault ; DGM (Michel Calzaroni) gère l'image de Vincent Bolloré, Claude Bébéar, Henri Lachmann et... Bernard Arnault. En échange du marché de la communication des grands groupes (et moyennant finance), ces agences contrôlent l'image des dirigeants et façonnent totalement leur discours (interviews, déclarations publiques, réparties, etc.).

Jusqu'à la trêve marquée par la poignée de mains médiatisée en janvier 2009 par *Le Figaro*, la liste des événements nourrissant cette partie de jeu sérieux peut être poursuivie autant que désiré²⁷. Analyser la stratégie comme un « jeu sérieux » revient à reconnaître le découplage causal entre l'action intentionnelle et le résultat mais aussi le caractère absolument ambigu et indéterminé de la création stratégique²⁸. Dans l'optique défendue ici, le stratège n'accorde qu'une importance annexe aux résultats. Ce qui est privilégié, c'est la création de conditions favorables à la réalisation de résultats, quels qu'ils soient. *In fine*, ce qu'il faut, c'est jouer le plus sérieusement possible pour développer des aptitudes à la création de sens et à l'adaptation aux situations imprévues.

Dans de nombreux secteurs, il a pu être constaté que les acteurs, par leurs discours, leurs cadres d'analyse ou leurs outils, travaillaient à un décollement de la réalité. Les représentations ainsi élaborées entendent généralement délimiter l'arène, le lieu de l'affrontement (au sens large), et en identifier les participants. Ainsi, tandis que la pensée stratégique propose des concepts élaborés et rationnels, la logique concurrentielle reste souvent celle de la bataille. Dans la tradition occidentale, on se bat contre un ennemi ; c'est le combat qui est valorisé, la victoire en est l'objectif, quel qu'en soit le prix. Autant fixer des règles. C'est l'un des rôles des normes managériales. C'est aussi le moment où elles excèdent les normes juridiques ou – mais c'est la même chose – elles les retrouvent en leur origine même, décharnées, en n'en retenant que l'essence, taillée près de l'os. Avec ses chevaliers blancs et autres pilules empoisonnées, l'OPA, manœuvre phare du management moderne, est toute entière cousue du duel judiciaire du Moyen Âge.

Conclusion

Les normes juridiques et les normes managériales entretiennent des rapports variés lors de l'expression de la stratégie des entreprises. Ressource pour les firmes, qui vont bâtir leurs manœuvres autour de la règle de droit et des façons de l'exploiter, la norme juridique peut aussi être dépassée par les pratiques de gestion, conduites à l'aune d'une norme d'efficacité propre à la sphère du management. Une autre alternative se rencontre encore qui voit la norme juridique soit fantasmée par des communautés cognitives, soit rejointe en son ossature primitive par une norme managériale réduite à l'essence du jeu.

Cette complexité des relations entre droit et gestion montre à quel point la question de l'interface du juridique et du stratégique ne saurait se résoudre à une pensée déterministe et positiviste ou à une hiérarchisation stricte de l'un et de l'autre. Les liens sont étroits, tissés à l'extrême, et créent une intimité de fait entre les deux champs dans le quotidien des entreprises. Cette intimité intrinsèque de la gestion et du droit résulte, selon toute vraisemblance, de la naissance même de la conception occidentale du management, dont les normes structurantes – en un mot, la pensée – se sont établies à partir d'un phénomène historique décisif : la confusion du droit romain et des institutions chrétiennes en un système normatif cohérent²⁹. Plus que des pratiques comptables ou commerciales, plus que des faits

²⁷ Que fait-on quand on ne fait pas la guerre ? Arnault et Pinault se sont de nouveau retrouvés en mai 2009 pour une réunion dont le contenu n'a pas été médiatisé. Mais, à l'été 2009, une quatrième de couverture du *Point* accueillait symboliquement une publicité pour Louis Vuitton. L'entrée de LVMH dans le capital d'Hermès en 2010 n'aurait pu avoir lieu sans l'accord tacite de François Pinault.

²⁸ Jacobs C., Statler M. (2005) « Strategy creation as serious play », in S.W. Floyd, J. Roos, C. Jacobs, F. Kellermanns (eds), *Innovating strategy process*, Oxford, Blackwell publishing.

²⁹ Sur ce point : Agamben G. (2007), *Il Regno e la Gloria. Per una Genealogia Teologica dell'Economia e del Governo. Homo Sacer, II, 2*, Milano, Neri Pozza ; trad. fr. : *Le règne et la gloire. Pour une généalogie théologique de l'économie et du gouvernement. Homo sacer, II, 2*. Paris, Le Seuil, 2008 ; Legendre, P. (1999),

datés avec imprécision (première banque, première fabrique, etc.), la gestion, en tant que système normatif, est née du syncrétisme de ces deux *corpus*. Le management stratégique est ainsi profondément ancré dans un système de pensée d'inspiration juridique et théologique, formalisé et structuré. Il en reste de toute évidence des traces visibles.

Bibliographie

Agamben G. (2007), *Il Regno e la Gloria. Per una Genealogia Teologica dell'Economia e del Governo. Homo Sacer, II, 2*, Milano, Neri Pozza ; trad. fr. : *Le règne et la gloire. Pour une généalogie théologique de l'économie et du gouvernement. Homo sacer, II, 2*. Paris, Le Seuil, 2008.

Autissier D., Le Goff J. (2000), « Dualité du structurel et dynamique sectorielle. Application à la transformation du secteur de la distribution des composants électroniques », in D. Autissier, F. Wacheux (eds), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, p. 181-204.

Bensebaa F. (2001), « Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 4, n° 2, p. 33-61.

Capet M. (1993), « Le droit comme langue essentielle décrivant l'entreprise », in A. Couret, M. Dizel, J.-P. Helfer, P. Spiteri (eds), *Droit et Gestion de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du doyen Roger Percerou*, Paris, Vuibert, p. 13-20.

Carbonnier J. (1994), *Sociologie juridique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Dupuy F., Thoenig J.-C. (1986), *La loi du marché : l'électroménager en France, aux États-Unis et au Japon*, Paris, L'Harmattan.

Dupuy J.-P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (1989), « Introduction », *L'économie des conventions, Revue Économique*, vol. 40, n° 2, mars, p. 141-145.

Eco, U. (1990), *I Limiti dell'interpretazione*, Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas, Milan ; trad. fr. : *Les Limites de l'interprétation*, Grasset, 1992.

Giddens A. (1984), *The constitution of society, Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, University of California Press ; trad. fr. : *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, 1987.

Glais M. (1992), *Économie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes*, Paris, Litec.

Hilaire J. (1990), « Droit des affaires : leçon d'histoire », *Revue Française de Gestion*, n° 81, p. 36-41.

Hilaire J. (1995), *Le droit, les affaires et l'Histoire*, Paris, Economica.

Huizinga J. (1938), *Homo ludens, proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur* ; trad. fr. : *Homo Ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris, Gallimard, 1988.

Jacobs C., Statler M. (2005) « Strategy creation as serious play », in S.W. Floyd, J. Roos, C. Jacobs, F. Kellermanns (eds), *Innovating strategy process*, Oxford, Blackwell publishing.

Legendre, P. (1999), *Sur la question dogmatique en Occident. Aspects théoriques*, Paris, Fayard.

Mattiuzzo N., Le Goff J. (1997), « Les prestataires logistiques et la distribution pharmaceutique. Les barrières à l'entrée : vitres blindées ou glace sans tain ? », *Logistique & Management*, vol. 5, n° 1, p. 81-89.

Percerou R. (1990), « Droit et gestion : améliorer la performance juridique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 81, p. 8-35.

Sur la question dogmatique en Occident. Aspects théoriques, Paris, Fayard ; Veyne, P. (2006), *Quand notre monde est devenu chrétien (312-394)*, Paris, Albin Michel.

Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), « Competitive groups as cognitive communities : the case of scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 4, p. 397-416.

Trotignon P. (1974), « Réflexions métaphysiques sur le concept de représentation », *Revue des Sciences Humaines*, tome XXXIX, n° 154, p. 193-201.

Veyne, P. (2006), *Quand notre monde est devenu chrétien (312-394)*, Paris, Albin Michel.

Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2^d Edition, Reading, Addison-Wesley.