M@n@gement

RECENSION BUSINESS VOICE

Repenser la stratégie. Réflexions ouvertes par la lecture de *L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus* de Pascal Demurger

Lionel Garreau

Université Paris Dauphine – PSL ; lionel.garreau@dauphine.psl.eu (auteur correspondant)

Éric Soubeiran

Livelihoods ; esoubeiran@livelihoods-venture.com

Référence

Demurger, P. (2019). *L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus*. Éditions de l'aube.

Il est devenu courant de considérer les entreprises comme des acteurs politiques. Les controverses autour des plateformes numériques, de l'intelligence artificielle ou de la transition écologique rappellent chaque jour que leurs décisions débordent largement leur seul périmètre économique. Elles influencent les comportements, orientent les innovations, redistribuent les opportunités et participent à façonner les sociétés dans lesquelles nous vivons. La question n'est donc plus seulement de savoir si les entreprises exercent un pouvoir politique, mais ce que cette évolution change à notre manière de comprendre leur rôle.

À première vue, l'ouvrage *L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera point* de Pascal Demurger (2019), directeur général de la MAIF, s'inscrit dans ce débat. Pourtant, sa lecture conduit progressivement ailleurs. En prenant au sérieux l'idée que les décisions des entreprises participent déjà à organiser les équilibres économiques, sociaux et écologiques de nos sociétés, l'ouvrage ne conduit pas seulement à repenser le rôle de l'entreprise. Il invite, plus fondamentalement, à interroger la manière dont nous concevons la stratégie, qu'il s'agisse d'entreprises lucratives, d'organisations de l'économie sociale et solidaire ou d'institutions publiques. La présente recension est née de ce déplacement. Elle ne cherche ni à résumer l'ouvrage ni à en discuter systématiquement les arguments. Elle propose plutôt de suivre le cheminement intellectuel qu'il ouvre. En le prenant au sérieux jusqu'au bout, il devient possible de regarder autrement la stratégie : moins comme une réflexion portant exclusivement sur l'entreprise que comme une manière de penser les systèmes sociaux et écologiques dans lesquels toute activité économique est nécessairement inscrite.

L'entreprise politique : un déplacement du regard

Le titre choisi par Pascal Demurger annonce une thèse forte : « l'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera point ». À première vue, cette affirmation semble s'inscrire dans un débat désormais bien établi sur la place croissante des entreprises dans la régulation de nos sociétés. Pourtant, à mesure que la lecture progresse, le véritable apport de l'ouvrage apparaît ailleurs. Plus qu'une démonstration du pouvoir politique des entreprises, il propose un déplacement du regard sur la nature même des décisions qu'elles prennent.

Ce déplacement constitue, selon nous, la principale richesse du livre. La dimension politique de l'entreprise ne réside pas seulement dans les situations où son influence s'avère spectaculaire ou suscite la controverse. Elle est déjà présente dans l'activité ordinaire de l'organisation. Décider d'un investissement, d'une technologie, d'une politique d'achat, d'un partenariat, d'une implantation ou d'un mode de gouvernance ne revient jamais uniquement à produire un résultat économique. Ces décisions organisent simultanément des relations entre acteurs, orientent des flux de ressources, rendent possibles certaines formes de coopération, renforcent certaines trajectoires de développement et en rendent d'autres plus difficiles.

Pour citer cette recension, utiliser la référence officielle indexée : Garreau, L., & Soubeiran, É. (2026). Rethinking strategy: Reflections on Pascal Demurger's *L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus* ('The twenty-first-century company will be political or it will cease to exist'). *M@n@gement*, *29*(3), 16–19. http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2026.14753
Édité par l'AIMS, revue soutenue par CNRS Sciences humaines et sociales (2024-2026)
Article en libre accès selon la licence Creative Commons Attribution - Utilisation non commerciale 4.0 International

Elles participent ainsi, souvent sans que les dirigeants en aient pleinement conscience, à structurer les systèmes sociaux et économiques dans lesquels l'organisation évolue. L'originalité de la réflexion de Demurger tient précisément à cette manière de reformuler le problème. L'entreprise ne devient pas politique parce qu'elle sortirait de son rôle économique ; elle l'est parce que son activité économique possède déjà une portée collective. Le politique n'apparaît plus comme une responsabilité supplémentaire qui viendrait s'ajouter à la stratégie. Il consiste en une propriété des décisions stratégiques elles-mêmes, dès lors que celles-ci produisent des effets qui dépassent les frontières de la firme et contribuent à organiser les interdépendances entre organisations, territoires, institutions et ressources.

Cette intuition distingue l'ouvrage d'une grande partie des travaux consacrés à la responsabilité sociale des entreprises (Acquier & Aggeri, 2008). Ceux-ci ont profondément renouvelé la manière dont les organisations appréhendent leurs impacts sociaux et environnementaux. Ils reposent toutefois souvent sur une représentation implicite de l'entreprise comme acteur économique avant tout, à laquelle viendraient progressivement s'ajouter de nouvelles responsabilités. Demurger conduit à un déplacement plus fondamental. Il ne s'agit plus seulement d'élargir les finalités de l'entreprise ; il s'agit de reconnaître que l'activité économique est déjà, en elle-même, une activité d'organisation du collectif. Pris jusqu'à son terme, ce raisonnement conduit à regarder autrement la décision stratégique. Celle-ci ne consiste plus uniquement à allouer des ressources, à construire un avantage concurrentiel ou à améliorer une performance. Elle apparaît également comme une manière d'agir sur les interdépendances qui relient l'entreprise aux systèmes dans lesquels elle est inscrite. Chaque décision contribue, directement ou indirectement, à renforcer certaines capacités collectives, à en fragiliser d'autres ou à en redistribuer les conditions d'accès. Ce déplacement est discret, mais il modifie profondément la manière dont les choix stratégiques peuvent être compris.

C'est probablement à ce moment de la lecture que l'objet du livre se transforme. Nous pensions lire un ouvrage consacré au rôle politique de l'entreprise. Peu à peu, une autre question s'est imposée. Si les décisions stratégiques produisent déjà des effets qui dépassent largement les frontières de l'organisation, les enjeux contemporains tiennent peut-être moins à l'apparition d'une « entreprise politique » qu'à une évolution de ce sur quoi porte désormais la stratégie. Cette interrogation ouvre, selon nous, la réflexion la plus féconde de l'ouvrage. Pendant plusieurs décennies, la stratégie s'est principalement construite autour d'une ambition relativement stable : créer les conditions d'une performance durable grâce à un meilleur positionnement, à des ressources distinctives ou à des capacités supérieures à celles des concurrents. Cette ambition demeure naturellement essentielle. Pourtant, en suivant jusqu'au bout le raisonnement proposé par Demurger, une autre question apparaît. Si les décisions stratégiques contribuent déjà à transformer les systèmes sociaux et écologiques dont dépend ensuite l'activité économique, la stratégie ne consiste peut-être plus seulement à créer de la valeur. Elle conduit également à s'interroger sur les conditions qui rendent durablement possible cette création de valeur. C'est cette question, plus encore que la thèse de l'entreprise politique elle-même, qui nous paraît constituer l'héritage intellectuel le plus stimulant de l'ouvrage. Elle invite à déplacer progressivement le regard de l'entreprise vers la stratégie, puis de la stratégie vers les systèmes auxquels l'entreprise participe. La suite de cette recension explore les conséquences d'un tel déplacement.

Déplacer l'objet de la stratégie

Pris jusqu'à son terme, le déplacement proposé par Demurger conduit à une question que l'ouvrage ne formule jamais explicitement, mais qu'il rend difficile à éviter : sur quoi porte désormais la stratégie ? Pendant longtemps, la réflexion stratégique s'est principalement intéressée à la firme elle-même. Ses ressources, ses compétences, son positionnement, ses avantages concurrentiels ou encore sa capacité à créer de la valeur constituaient les principaux objets de la décision stratégique. La lecture de Demurger invite progressivement à déplacer ce regard. Si les décisions des entreprises participent déjà à organiser les systèmes sociaux et écologiques dans lesquels elles évoluent, leur objet ne peut probablement plus être réduit à la seule recherche d'un avantage pour l'organisation.

La première tentation serait d'interpréter cette évolution comme un simple élargissement des finalités de l'entreprise. Les travaux consacrés à la responsabilité sociale, aux entreprises à mission ou aux organisations hybrides ont largement contribué à montrer que la performance économique ne pouvait plus constituer l'unique horizon de l'action collective (Laasch, 2018 ; Meadows *et al.*, 1972 ; Segrestin & Hatchuel, 2012 ; Tykkyläinen & Ritala, 2021 ; Yunus *et al.*, 2010). Une telle lecture reste cependant incomplète. Le déplacement suggéré par Demurger ne porte pas uniquement sur les objectifs poursuivis par les organisations. Il conduit plus profondément à s'interroger sur ce sur quoi leurs décisions agissent effectivement.

Cette interrogation trouve une résonance particulière dans l'analyse proposée par Durand (2013), où les frontières entre entreprises, marchés, institutions publiques et société civile deviennent plus poreuses, tandis que les interdépendances se multiplient. Dans un

tel contexte, les entreprises ne peuvent plus considérer ces interdépendances comme un simple environnement auquel elles devraient s'adapter. Elles contribuent elles-mêmes à les produire et à les transformer. Cette capacité ne s'exerce pas uniquement à travers leur influence économique ou institutionnelle. Elle s'incarne également dans les produits et les services qu'elles conçoivent et diffusent. Les choix réalisés lors de leur développement – les technologies mobilisées, les ressources utilisées, les modèles économiques privilégiés, les usages anticipés ou les publics auxquels ils s'adressent – orientent déjà certaines trajectoires plutôt que d'autres. Une fois déployés, ces produits et services continuent de façonner les pratiques individuelles et collectives : ils transforment les manières de communiquer, de se déplacer, de produire, de consommer, de coopérer ou encore d'habiter les territoires. L'environnement des entreprises apparaît alors moins comme un cadre extérieur que comme le résultat toujours provisoire d'une multitude de décisions organisationnelles.

La lecture de Demurger éclaire cette intuition d'une manière particulière. Si les entreprises participent effectivement à façonner le monde dans lequel elles évoluent, leurs décisions stratégiques ne se déploient plus dans un contexte donné ; elles contribuent à produire les conditions dans lesquelles les autres acteurs pourront ensuite agir. C'est précisément cette capacité à organiser les interdépendances, bien au-delà des frontières de la firme, qui confère à leurs décisions une portée fondamentalement politique. La pensée systémique de Donella Meadows permet d'aller un pas plus loin. Meadows (2008) rappelle qu'un système ne peut être compris à partir de ses seuls éléments. Ce qui le caractérise réside également dans les relations qui unissent ces éléments, dans les rétroactions qui les relient et dans la fonction qu'ils remplissent collectivement. Cette perspective conduit à regarder autrement les décisions stratégiques. Celles-ci n'agissent pas uniquement sur les ressources de l'entreprise ; elles transforment les interdépendances qui structurent les systèmes auxquels elle participe. Or ce sont précisément ces interdépendances qui rendent les systèmes plus ou moins capables de continuer à remplir leurs fonctions économiques, sociales et écologiques.

À mesure que cette lecture prenait forme, une idée revenait avec insistance. La stratégie ne consiste peut-être plus seulement à créer davantage de valeur. Elle consiste également à orchestrer les interdépendances afin de maintenir et de développer les capacités des systèmes écologiques et sociaux qui rendent cette création de valeur durablement possible. Le déplacement est plus profond qu'il n'y paraît. Il ne remet pas en cause les ambitions traditionnelles de la stratégie ; il en modifie progressivement l'objet. La question n'est plus uniquement de savoir comment améliorer la performance de l'organisation. Elle devient celle des capacités des systèmes dont cette performance dépend. Les capacités d'un territoire à former des compétences, d'une filière à organiser des coopérations durables, d'institutions à produire de la confiance, d'un écosystème à renouveler les ressources biologiques dont dépend l'activité humaine cessent alors d'apparaître comme un simple contexte de l'action stratégique. Elles deviennent progressivement ce sur quoi les décisions stratégiques exercent une influence, directement ou indirectement.

Cette évolution conduit également à relire les travaux consacrés aux nouvelles formes de gouvernance. En étudiant les entreprises à vocation sociale, Serres, Hudon et Maon (2022) montrent que leur gouvernance repose plus sur la recherche d'un optimum que sur la capacité à maintenir des équilibres entre plusieurs finalités qui ne peuvent durablement être dissociées. Cette analyse éclaire utilement la lecture de Demurger. Dès lors que les décisions stratégiques portent sur les capacités des systèmes sociaux et écologiques, la stratégie ne peut plus être pensée comme une simple recherche d'optimisation. Elle se transforme en une activité consistant à arbitrer entre plusieurs capacités interdépendantes, dont aucune ne peut être durablement sacrifiée sans fragiliser les autres.

C'est probablement ici que la portée du livre apparaît le plus clairement. L'entreprise politique n'est pas seulement une entreprise qui poursuit des finalités plus larges. C'est une entreprise dont les décisions produisent déjà des effets sur les systèmes dont dépend ensuite sa propre activité. L'objet de la stratégie s'en trouve progressivement transformé. Celle-ci apparaît moins comme une réflexion portant exclusivement sur l'entreprise que comme une manière d'orchestrer les interdépendances afin de maintenir et de développer les capacités des systèmes écologiques et sociaux qui rendent durablement possible toute création de valeur économique. Une telle lecture ouvre alors une nouvelle interrogation. Si la stratégie consiste de plus en plus à arbitrer entre les capacités de systèmes interdépendants plutôt qu'à optimiser la seule performance de la firme, comment les dirigeants peuvent-ils opérer ces arbitrages lorsque ces capacités entrent elles-mêmes en tension ? C'est probablement autour de cette question que se dessinent aujourd'hui les transformations les plus profondes du travail stratégique.

Arbitrer la viabilité des systèmes

Si la lecture de Demurger conduit à déplacer l'objet de la stratégie, elle transforme également la manière de regarder le travail des dirigeants. Les décisions stratégiques ne consistent plus uniquement à orienter le développement de l'entreprise ; elles contribuent

simultanément à orienter celui des systèmes sociaux et écologiques dont dépend ensuite ce développement. La question n'est donc plus seulement de savoir quelles décisions permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs, mais quelles décisions permettront de préserver les conditions dans lesquelles ces objectifs pourront continuer à être poursuivis (Acquier *et al.*, 2024 ; Dahlmann, 2025 ; de la Cruz Jara *et al.*, 2025 ; Meadows *et al.*, 1972).

Ce déplacement ne modifie pas tant les finalités de l'entreprise que la nature des arbitrages auxquels ses dirigeants sont confrontés. Pendant longtemps, ceux-ci ont principalement consisté à répartir des ressources limitées entre plusieurs projets, activités ou marchés. La lecture de Demurger invite à regarder ces choix autrement. Les dirigeants arbitrent désormais entre plusieurs conditions de possibilité de la création de valeur, dont aucune ne peut durablement être négligée sans fragiliser les autres. Il ne s'agit plus seulement de choisir entre croissance et rentabilité, entre court terme et long terme, ou entre exploitation et innovation. Les arbitrages portent ainsi également sur les capacités d'un territoire à attirer des compétences, d'une filière à organiser des coopérations durables, d'un écosystème à renouveler les ressources dont dépend l'activité économique ou encore d'institutions à produire les relations de confiance qui rendent possibles les échanges. Les décisions stratégiques n'ont évidemment pas vocation à piloter chacune de ces capacités. Elles contribuent néanmoins, directement ou indirectement, à les renforcer, à les affaiblir ou à les redistribuer.

Cette lecture éclaire également d'une manière nouvelle les travaux consacrés aux ressources communes et à leur gouvernance (Ostrom, 1990), particulièrement pertinents pour penser les ressources naturelles comme des enjeux stratégiques dépassant les frontières des organisations (George *et al.*, 2015). Ces travaux montrent que certaines ressources ne peuvent être durablement préservées par les seuls mécanismes du marché ou de la hiérarchie, mais nécessitent des formes de coordination entre acteurs interdépendants. La thèse de Soubeiran (2022) prolonge cette réflexion en montrant que, lorsque certaines ressources deviennent des capacités communes, leur gouvernance cesse d'être une question périphérique pour devenir un objet central de la stratégie. Elle montre que l'épuisement progressif de certaines ressources transforme la nature même de la concurrence. Les entreprises demeurent concurrentes sur leurs marchés, mais deviennent également interdépendantes dans leur capacité à maintenir les ressources, les écosystèmes et les formes de coopération qui rendent ensuite cette concurrence possible. La création de valeur ne peut alors plus être dissociée du maintien des systèmes qui la rendent durablement réalisable.

Dans cette perspective, la posture même du dirigeant est également impactée. Les travaux consacrés aux *grand challenges* montrent que les défis systémiques ne peuvent être abordés par une logique classique d'optimisation ou de résolution de problèmes. Ils appellent au contraire des formes d'action pragmatiques, fondées sur la coordination progressive d'acteurs interdépendants et la construction de solutions robustes plutôt que définitives (Ferraro *et al.*, 2015). Cette évolution éclaire d'un jour nouveau la réflexion de Demurger. Plus la stratégie porte sur des systèmes vivants, interdépendants et adaptatifs, moins elle peut reposer sur une logique classique de planification et de contrôle. Kelly (1994) avance dans son essai visionnaire que les systèmes les plus résilients, qu'ils soient biologiques, technologiques ou sociaux, tirent leur capacité d'adaptation de la richesse des interactions locales plutôt que d'un pilotage centralisé. La responsabilité du dirigeant ne consiste alors plus principalement à maîtriser chacune des dynamiques du système, mais à créer les conditions permettant à celles-ci d'émerger, de se coordonner et d'évoluer. La stratégie devient moins un exercice de contrôle qu'un travail d'architecture des relations, de facilitation et de conception des règles d'interaction. Dans un monde en réseau, l'une des compétences stratégiques majeures du dirigeant est peut-être d'apprendre à renoncer à l'illusion du contrôle afin de renforcer les capacités d'auto-organisation des systèmes auxquels son organisation participe.

Une telle évolution conduit également à regarder autrement les réflexions contemporaines sur la régénération (Afnor, 2024 ; Hahn & Tampe, 2021). Celle-ci est souvent présentée comme une nouvelle ambition venant prolonger les démarches de responsabilité sociale ou de développement durable. La lecture de Demurger suggère une autre interprétation. Si la stratégie consiste progressivement à orchestrer les interdépendances afin de maintenir les capacités des systèmes, la régénération apparaît moins comme une finalité supplémentaire que comme l'horizon naturel de cette évolution. Dans des contextes où les capacités écologiques et sociales sont déjà fragilisées, les préserver ne suffit plus toujours ; il devient également nécessaire de les restaurer ou de les renforcer. Les décisions stratégiques ne sont plus seulement appréciées à partir de la valeur qu'elles créent aujourd'hui, mais également à partir des capacités qu'elles contribuent à maintenir, à restaurer ou à développer pour demain.

Pris jusqu'à son terme, le déplacement proposé par Demurger conduit finalement à regarder autrement le rôle de la stratégie. Celle-ci apparaît moins comme une recherche permanente d'optimisation que comme une activité consistant à orchestrer les interdépendances afin de développer les capacités des systèmes écologiques et sociaux qui rendent

durablement possible toute création de valeur économique. Les arbitrages auxquels sont confrontés les dirigeants pourraient ainsi être compris comme des arbitrages systémiques de viabilité. Ils ne consisteraient pas à optimiser simultanément des objectifs multiples – ambition sans doute illusoire – mais à rechercher des équilibres permettant aux différents systèmes dont dépend l'entreprise de conserver, ensemble, leur capacité à évoluer. C'est sans doute là que réside, à nos yeux, l'apport le plus stimulant de l'ouvrage de Pascal Demurger. Son intérêt ne tient pas seulement à l'idée que l'entreprise est devenue un acteur politique. Il réside surtout dans le déplacement intellectuel qu'il rend possible. En suivant jusqu'au bout son raisonnement, la stratégie apparaît moins comme une réflexion portant exclusivement sur la firme que comme une activité d'orchestration des interdépendances au service de la viabilité des systèmes écologiques et sociaux dont dépend durablement toute création de valeur économique. Plus qu'une nouvelle manière de définir l'entreprise politique, cette lecture ouvre une autre manière de penser la décision et la pratique stratégique.

Références

Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, *41*(253), 387-413. https://www.jle.com/10.3166/RFG.180.131-157

Acquier, A., Mayer, J., & Valiorgue, B. (2024). Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, *50*(315), 11-36. https://www.jle.com/10.1684/rfg.2024.18

Afnor. (2024). *Afnor Spec 2315. Économie régénérative*. https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/afnor-spec-2315/aspec-economie-regenerative/fa209119/426267

Dahlmann, F. (2025). Conceptualising sustainability as the pursuit of life. *Journal of Business Ethics*, *196*(3), 499-521. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05617-y

de la Cruz Jara, M. F., Spanjol, J., & Doppstadt, T. (2025). Strategic social value orientation and sustainability performance: A commensuration perspective. *Organization Studies*, *46*(5), 635-66. https://doi.org/10.1177/01708406241242900

Demurger, P. (2019). *L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus*. Éditions de l'aube.

Durand, R. (2013). *La désorganisation du monde*. Le Bord de l'eau.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, *36*(3), 363-390. https://doi.org/10.1177/0170840614563742

George, G., Schillebeeckx, S. J. D., & Liak, T. L. (2015). The management of natural resources: An overview and research agenda. *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1595-1613. https://doi.org/10.5465/amj.2015.4006

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, *19*(3), 456-477. https://doi.org/10.1177/1476127020979228

Kelly, K. (1995). *Out of control: The new biology of machines, social systems and the economic world*. Basic Books.

Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, *51*(1), 158-183. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.002

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. III. (1972). *The limits to growth, a report to the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Book.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Le Seuil.

Serres, C., Hudon, M., & Maon, F. (2022). Social corporations under the spotlight: A governance perspective. *Journal of Business Venturing*, *37*(3), Article 106192. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106192

Soubeiran, E. (2022). *How natural resources depletion challenges rent appropriation, changing the competitive landscape of the firms?* [thèse de doctorat exécutif, Université Paris Dauphine – PSL]. https://univ-paris-dauphine.hal.science/hal-05131043v1

Tykkyläinen, S., & Ritala, P. (2021). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, *125*, 684-697. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 308-325. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005