

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel

# REFONDER L'ENTREPRISE

SEUIL, PARIS, 2012

La crise ouverte en 2008 contribue certainement à transformer le regard que l'on porte à l'entreprise et à ses formes d'organisation. Face à la déferlante de la crise financière, aux risques systémiques engendrés par des produits financiers complexes (*les subprimes*), ou à l'accroissement des dividendes versés aux actionnaires, il était impossible de ne pas se pencher sur l'entreprise pour scruter le rôle que celle-ci avait pu exercer dans ce processus. Le livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, professeurs à Mines Paris Tech, tente d'explorer cette question complexe. Le titre de l'ouvrage se veut aussi un véritable programme pour l'action. L'enjeu est de refonder l'entreprise sur des bases plus solides qu'aujourd'hui et de lui faire retrouver un rôle plus large que celui de contribuer à la seule bonification de la valeur actionnariale. Dans cet ouvrage, les auteurs se proposent de renouveler la représentation que l'on se fait de l'entreprise afin de transformer ses pratiques de management. Les deux auteurs remarquent que la définition même de l'entreprise demeure ambivalente et problématique. Elle est trop souvent rapprochée de ce qu'on entend généralement par la « société anonyme » dont la logique de développement se fait uniquement au bénéfice des actionnaires. Cette définition de l'entreprise pose problème car elle réduit la performance de celle-ci à la production de la valeur actionnariale. La dynamique qui est alors créée tend à favoriser une recherche de la rentabilité à court terme au détriment des investissements, notamment dans la recherche et le développement. Mais les conséquences sont aussi sociales. Après plus de 30 ans de domination de cette logique que les auteurs nomment *corporate governance*, « l'entreprise est aussi devenue synonyme de précarité, de flexibilité et d'inégalités » (p. 13).

Pourtant, aucune fatalité ne devait conduire l'entreprise à s'organiser de cette façon. Plus, les auteurs démontrent qu'il n'en a pas toujours été ainsi. L'ouvrage débute par une partie historique dans laquelle il est montré comment s'est construite la notion d'entreprise. Pour les auteurs, l'entreprise moderne ne doit pas seulement être comprise comme une coquille juridique qui permettrait de favoriser la production de masse (p. 23). La production de masse précède l'institution de l'entreprise telle qu'elle émergera à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. D'ailleurs, durant une bonne partie de ce siècle, les rapports entre les ouvriers et les employeurs sont des « (...) relations entre fournisseurs ou de prestataires de services » (p. 24). L'entreprise s'est imposée à partir des années 1890-1920 comme une forme d'action originale s'opposant au « contrat de louage » qui régissait les rapports entre ouvriers et employeurs. L'enjeu consistait à favoriser l'innovation et permettre la coopération entre des acteurs nombreux. Certains assuraient l'apport en capitaux, d'autres étaient chargés de l'innovation technologique et scientifique (les ingénieurs), tandis que les ouvriers contribuaient à l'effort commun par le concours de leurs bras et de leurs compétences techniques. L'entreprise peut être comprise comme une « aventure » qui consiste « (...) à organiser collectivement l'activité inventive, en mobilisant une démarche scientifique » (p. 28). La légitimité de l'entreprise moderne repose donc sur des mécanismes institutionnels qui favorisent la coopération entre des acteurs aux

intérêts différents. L'entreprise n'est pas l'émanation naturelle de la division du travail ou l'extension du commerce. L'entreprise combine donc des enjeux techniques de production, d'innovation mais également un «souci d'organisation plus performante et à la nécessité de bâtir de nouvelles ressources notamment humaines» (p. 15). Elle ne porte alors pas uniquement le projet de ceux qui investissent en elle un capital mais également de ceux qui cherchent à y développer de nouveaux potentiels au travers d'une action collective. On est donc au plus loin d'une vision libérale de l'entreprise comme agrégation des facteurs de production au service de l'actionnaire. Cette conception de l'entreprise permet également l'extension d'un droit du travail plus favorable aux salariés. Ces derniers sont considérés comme un potentiel d'action que l'on peut mobiliser en vue de l'effort collectif. Une nouvelle science administrative émergera également de ce processus de création institutionnel (Fayol, Taylor) qui a culminé avec la *managérialisme* des années 1960.

Toutefois, comme le remarquent les auteurs, cette forme originale n'a pas été solidifiée dans des définitions ni économique ni juridique vraiment lisibles (p. 48). La «contre-révolution» dont l'entreprise est l'objet, depuis maintenant 30 ans, avec l'essor de la *corporate governance*, trouve en partie son origine dans cette faiblesse. Aujourd'hui, l'acception courante de la notion d'entreprise renvoie principalement, voire exclusivement à une organisation à but lucratif, confondue avec la société anonyme. Or, cette dernière est uniquement son cadre juridique ; les finalités de l'entreprise (l'innovation), son cadre organisationnel, sa capacité à faire travailler ensemble des acteurs venant d'horizons différents sont des dimensions de celle-ci le plus souvent occultées. Cette redéfinition des missions de l'entreprise est due au développement, depuis les années 1970, d'une doctrine : la «*corporate governance*». Celle-ci est devenue la référence du «bon» management et est aujourd'hui enseignée dans la plupart des «*business schools*».

La «*corporate governance*» vise à établir la primauté des actionnaires sur la ligne managériale qui, dans la filiation des analyses de la théorie de l'agence, est généralement considérée comme responsable de la crise des années 1970. Ainsi, pour Milton Friedman, le dirigeant d'entreprise n'a «qu'une responsabilité sociale, et une seule vis-à-vis de son actionnaire : utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroître son profit»<sup>1</sup>. Dans cette relation, la firme «se résume à une cascade de relations contractuelles où chacun fait faire quelque chose à un autre : les actionnaires recrutent les managers pour faire fructifier leur capital ; les dirigeants emploient à leur tour des salariés pour exécuter certaines tâches et ainsi de suite le long de la chaîne hiérarchique et jusqu'aux fournisseurs» (p. 54). Cette doctrine a été concrétisée dans une série de mesures dites de gouvernance pour s'assurer que les membres des CA puissent contrôler les dirigeants. Il s'agit de créer des mécanismes de surveillance, d'information mais également des mesures incitatives (notamment par le biais des stock-options). Ces principes de gouvernance ont réduit les marges de manœuvre des dirigeants, visant à leur faire jouer le rôle de «commis des actionnaires» (p. 60).

Par ailleurs, la «*corporate governance*» passe par l'introduction de relations marchandes au cœur des collectifs qui tendent à mettre ceux-ci à mal. Les entreprises sont invitées à se recentrer sur leur «cœur de métier». La cohésion d'ensemble recherchée dans le cadre de l'entreprise qui permettait à l'organisation d'être innovante laisse le pas à la volonté de réduire celle-ci à un ensemble d'actifs valorisables à tout moment sur le marché. Les salariés sont de plus en plus rémunérés en fonction de leur performance individuelle, mettant ainsi les salariés en concurrence entre eux, et les soumettant à des politiques de flexibilité qui entérinent *in fine* l'absence de contrat collectif de longue durée. Pour les auteurs, si les effets de cette logique en termes de conditions de travail ont été mis en avant, on ne parle pas encore assez de ces effets sur la capacité de l'organisation à collaborer dans une logique d'innovation. Les politiques de rachat d'actions par les entreprises pour valoriser

le capital des actionnaires nuisent directement à celle-ci en épuisant des ressources qui auraient pu être utilisées autrement, notamment dans la recherche et développement.

Les auteurs ne s'arrêtent néanmoins pas à ces constats: ils relèvent également l'existence d'alternative au «*corporate management*» dont ils proposent de s'inspirer pour dépasser cette vision réductrice de l'entreprise et *in fine* lui rendre sa capacité à innover collectivement.

Ils s'arrêtent alors longuement sur les sociétés coopératives et participatives (SCOP) dans lesquelles, la majorité des droits de vote au CA est détenue par les salariés. La participation à cette instance est égalitaire en raison de l'application du principe: «un homme égal une voix». Ce n'est donc pas la participation au capital de l'entreprise qui détermine le pouvoir de chacun. Les auteurs s'intéressent alors aux raisons qui font que ce type d'entreprise reste peu utilisé. De nombreux préjugés existent à propos des SCOP qui conduiraient à des modes de délibération lourds, ne disposeraient pas de suffisamment de capitaux, n'encourageraient pas les salariés à maximiser leurs efforts et seraient généralement ingérables car les salariés s'opposeraient à toute décision allant contre leurs intérêts. Ils notent que les faits tendent à infirmer ces arguments puisque des SCOP arrivent à devenir des acteurs majeurs de leur secteur et qu'elles résistent même mieux que les entreprises classiques aux contextes économiques difficiles. Pour les auteurs, cela s'explique par le fait que la ligne managériale, loin d'être bloquée, peut au contraire être davantage légitimée par l'adhésion des personnels au projet d'entreprise.

Les auteurs s'intéressent également aux formes d'autogestion et de participation qui visent à faire participer les salariés au pouvoir de décision au sein de l'entreprise. Ces dernières reposent sur la volonté de couper court à la séparation entre planification et exécution. A la différence des SCOP, il ne s'agit pas de partager la propriété des entreprises mais seulement les mécanismes de prise de décision. Cette question s'est aujourd'hui complexifiée autour de la montée des enjeux autour de l'innovation et de l'organisation par projet. De plus, ces principes ont été portés dans certains domaines de l'entreprise mais pas au niveau des décisions stratégiques tant et si bien qu'aujourd'hui, ces formes contribuent plus à masquer la mise en place du «*corporate management*» et ne constituent pas une alternative réelle à celui-ci.

Enfin, les auteurs présentent la co-surveillance inspirée notamment du modèle Allemand dans lequel les représentants des salariés ont un rôle de surveillance vis-à-vis des décisions du conseil d'administration. En France, le développement de ce modèle a été bloqué par la double opposition des organisations syndicales patronales et salariales, ces dernières craignant qu'une participation à ces instances de décision leur fasse endosser la responsabilité de la gestion de l'entreprise. Ils ont souhaité dès lors davantage s'installer dans une position de «contre-pouvoir» en plaçant la direction face à ses responsabilités.

L'ouvrage fournit une analyse intéressante de la situation dans les entreprises et un argumentaire convaincant des effets des pratiques actuelles de management non seulement sur les conditions de travail mais également sur la performance économique. La *corporate governance*, non seulement contribue à la dégradation des conditions de travail mais affaiblit aussi la capacité d'innovation des entreprises. L'innovation, surtout aujourd'hui, dépend de nombreuses coopérations et de l'établissement de réseaux de partenariats entre de nombreux acteurs. Une conception essentiellement économique de l'entreprise, dédiée à la seule maximisation de la valeur actionnariale sape à la base la mission fondamentale de l'entreprise. Au-delà de ces constats, cet ouvrage offre également des pistes pour renouveler les pratiques en entreprise. L'enjeu est de développer une nouvelle forme de démocratie dans l'entreprise qui serait inscrite dans des principes

juridiques. Plusieurs pistes sont ainsi explorées par les auteurs: 1) la mise en place d'un contrat d'entreprise qui insiste sur l'importance, au-delà du profit, de sa mission d'innovation et de progrès collectif, 2) la nomination des dirigeants d'entreprises par les adhérents au contrat d'entreprise, 3) le développement de formes de participation démocratique et 4) un fonctionnement solidaire. Il s'agit également de repenser la légitimité du management et des membres du CA et de favoriser le développement d'un collectif de salariés notamment autour de la définition de règles de solidarité.

---

### Clément Ruffier

Chargé de mission, Anact

---

<sup>1</sup> M. Friedman, *Capitalisme et Liberté*, Paris, Robert Laffont, 1971, p. 169.

---