

L'ENTREPRISE COMME LIEU DE CRÉATION COLLECTIVE

ENTRETIEN AVEC

Olivier Favereau

Professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris-Nanterre
et ancien directeur de l'école doctorale « Économie, organisations, société »

Baudoin Roger

Ingénieur, enseignant au Collège des Bernardins

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, chargés de mission, Anact

Olivier Favereau est professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris-Nanterre et ancien directeur de l'école doctorale « Économie, organisations, société ». Baudoin Roger est ingénieur de formation. Il a travaillé pendant 14 ans dans des grands groupes avant de devenir prêtre. Enseignant en « morale sociale » au Collège des Bernardins, il y crée le département de recherche Économie & Société. Le Collège des Bernardins, créé en 2008 à l'initiative du Cardinal Lustiger entend favoriser le dialogue entre l'église et la société civile. Chaque département du pôle de recherche se saisit d'une question importante pour la traiter avec les meilleurs spécialistes. Le Département de recherche Économie & Société est ainsi à l'origine de l'appel à projet sur le thème « Propriété et responsabilités sociales » qui a permis la rencontre entre ce chercheur et ce théologien venu de l'entreprise. Depuis 2009, ils codirigent un programme de recherche sur l'entreprise qui mobilise une équipe pluridisciplinaire comprenant économistes, juristes, sociologues, gestionnaires, et anthropologues.

Partant du constat que l'actionnaire est, dès les années 70, considéré comme l'unique propriétaire de l'entreprise, les chercheurs démontrent que cette vision n'a aucun fondement juridique, et encore moins économique. De cette réflexion pluridisciplinaire, marque de fabrique des recherches menées aux Bernardins, sont sortis plusieurs ouvrages, notamment : *Entreprises : la grande déformation* (programme Bernardins 1 de 2009 à 2011, sur « l'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales ») et, plus récemment, *Penser l'entreprise, nouvel horizon du politique* et *Penser le travail pour penser l'entreprise* (programme Bernardins 2 de 2012 à 2014, sur « l'entreprise : propriété, création collective, monde commun ») qui prolonge la réflexion du premier opus. Critiques des modes de gestion des grandes entreprises, les chercheurs soutiennent l'idée que l'entreprise est constituée des personnes qui y travaillent, managers, ingénieurs et salariés, et que le facteur humain est prépondérant dans la création de valeurs.

— COMMENT SE SONT DÉVELOPPÉS BERNARDINS 1 ET 2 ET LES OUVRAGES QUI EN RESTITUE LA RÉFLEXION ?

Olivier Favereau : Je fais partie d'un courant plutôt hétérodoxe, institutionnaliste, celui de l'économie des conventions, qui a le souci de remettre l'économie au milieu des autres sciences sociales. Mais pas à la façon de certains économistes orthodoxes qui vont chercher des objets d'études en droit, en psychologie ou en sociologie pour appliquer à ceux-ci des schémas théoriques généraux (empruntés à la théorie de l'équilibre général, ou désormais à la théorie des contrats, etc.). Nous sommes sensibles à la nécessité d'intégrer certains apports jugés fondamentaux par les disciplines voisines de l'économie. C'est ce qui s'est produit depuis 2009 dans notre groupe du Collège des Bernardins qui nous permet de nous « frotter » entre plusieurs domaines académiques (anthropologie, sociologie, économie, sciences juridiques, et chercheurs en sciences de gestion). L'appel à projet de 2008 autour de la thématique « propriété et responsabilités sociales » a été l'occasion de mobiliser cette approche pluridisciplinaire. Avec Antoine Lyon-Caen et Jean-Philippe Robé pour le juridique, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin pour les sciences de gestion, nous avons construit notre projet autour de la déconstruction de l'idée communément répandue selon laquelle les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise et doivent être prioritairement les bénéficiaires de la valeur créée. Cela a débouché notamment sur *Entreprises : la grande déformation* (2014) puis *Penser le travail pour penser l'entreprise* (2016) qui est plus spécialement centré sur le travail.

— QU'EST-CE QUE LA « GRANDE DÉFORMATION » ?

OF : Tous les économistes et financiers, le management et la gestion, ont, curieusement, à partir des années 70 et 80, fait de l'entreprise la « chose » des actionnaires, ce qui légitime que la « création de valeur » leur soit destinée en priorité, sinon en exclusivité. Et cette idée était considérée comme tellement normale, même par l'opinion publique éclairée, qu'elle n'avait pas besoin de justification. Le texte de Milton Friedman sur la responsabilité sociale des entreprises a joué un grand rôle dans la diffusion de cette idée¹. Il était nécessaire à nos yeux de réinterroger cette évidence en combinant l'apport de plusieurs disciplines. Jean-Philippe Robé (dès son petit livre de 1999) expliquait ainsi que l'entreprise, du point de vue juridique, n'est ni un sujet, ni un objet dont vous pouvez devenir propriétaires. C'est par un véritable coup de force épistémologique que le droit de propriété des actionnaires s'est établi² sur l'entreprise. En effet, les actionnaires sont uniquement propriétaires de leurs actions et les actifs productifs de l'entreprise sont la propriété de la personne morale qu'est la société. La captation par les seuls actionnaires de la valeur produite (la *shareholder value*) comporte des effets profondément déformants pour l'entreprise et l'économie dans son ensemble. Ce terme de *grande déformation* s'est imposé entre nous pour caractériser ce point de vue. Pour le droit, *Common Law* anglo-saxonne comme droit continental européen, il est dénué de sens de dire que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise. Or, tout le monde l'a admis sans discussion et cela a produit des effets réels : on a forcé l'entreprise, institution économique complexe, à entrer dans un moule réducteur et chosifiant qui *déforme* la réalité juridique et, par voie de conséquence, le comportement des acteurs économiques.

Baudoin Roger : Faire de l'actionnaire le propriétaire de l'entreprise, lequel bénéficie en même temps de la responsabilité limitée (au sens du droit des sociétés), c'est introduire une asymétrie fondamentale dans la mobilisation des ressources des entreprises. Le dirigeant internalise l'idée que l'actionnaire est propriétaire et qu'il doit agir avant tout dans l'intérêt de celui-ci en mettant l'entreprise à son service. L'actionnaire exerce alors un pouvoir indirect sur l'entreprise : un pouvoir sans responsabilités. Par le biais des dirigeants qui lui sont obligés, il peut prendre des décisions sans en assumer la res-

ponsabilité entière. Et cela est extrêmement dangereux... Pourtant, à partir des années 70, il devient communément admis que l'actionnaire serait propriétaire de l'entreprise : actionnaires et dirigeants, tous ou presque adoptent cette représentation et c'est cela qui a créé la « grande déformation ».

OF : Nous pouvons voir comment ont évolué les choses à partir des représentations de l'entreprise qui avaient cours avant la financiarisation des années 1980. L'entreprise était souvent représentée sous la forme d'un schéma en étoile avec une multitude de parties prenantes et le manager au centre qui doit arbitrer plusieurs intérêts ; il revêt alors, au sens de J. G. March, des fonctions politiques parce qu'il doit négocier les objectifs de l'entreprise avec des acteurs divers, notamment salariés et actionnaires. Aujourd'hui, par exemple, dans les cours de micro-économie, cette représentation en étoile a disparu et est remplacée par l'image d'une chaîne de relations, dites « d'agence », la 1^{ère} dominée par les actionnaires – les « principaux » –, avec les dirigeants comme « agents », la 2^{de} dominée par les managers qui deviennent à leur tour « les principaux » des salariés, leurs agents, en bout de chaînes. Par ailleurs, dans la théorie de l'agence, la valorisation souvent artificielle de l'autonomie des salariés finit par faire oublier que la relation salariale est d'abord une relation d'autorité et de commandement. Cette représentation est conforme avec l'idée que l'entreprise est un nœud de contrat entre acteurs disposant chacun du même degré de liberté. D'où cette représentation laissant croire que les dirigeants doivent être protégés contre le comportement opportuniste des salariés. Ce renversement d'attitude se perçoit également dans l'explication du chômage présentant l'idée d'un chômeur rationnel qui calcule les coûts-avantages entre le salaire qui lui est proposé et le salaire dit de réservation - dans notre langage d'économiste - et arbitre, compte tenu du coût de la recherche d'emploi, en fonction de ce qui maximise son utilité. C'est là-dessus que repose toute la théorie moderne de la recherche d'emploi. Cette approche du chômage comme activité rationnelle est un signe parmi d'autres de ce grand basculement intellectuel qui se dessine depuis les années 70.

BR : Pour expliquer ce basculement, c'est vrai que jusqu'aux années 70-80, nous étions dans un capitalisme managérial avec des managers qui ne tenaient guère compte des actionnaires. Dans ce régime, une collusion supposée entre managers et employés a été considérée comme la cause d'un fonctionnement économique « sous-efficent ». C'était particulièrement le cas du capitalisme nord-américain face à la concurrence du Japon alors que les syndicats nord-américains de l'époque étaient puissants, particulièrement dans l'automobile. La partie prenante « salariés » était considérée comme privilégiée, ce qui justifiait un rééquilibrage des forces. D'où l'évolution vers un capitalisme actionnarial qui a été « équipée » par tout un tas de changements réglementaires et juridiques, par exemple, la possibilité pour les fonds de pensions d'acheter des actions, la libre circulation des capitaux et aussi la possibilité d'OPA qui viendraient sanctionner un manager jugé insuffisamment performant au regard des critères financiers. En réaction au capitalisme managérial des années 70, on a aussi fait du dirigeant un allié des actionnaires en lui octroyant des stocks options et en développant des dispositifs de rémunération par objectifs liés au cours de l'action. On peut penser que ce déplacement des pouvoirs au profit de l'actionnaire est allé trop loin, et nombre de travaux montrent les risques associés, notamment en termes de prises de décisions « court-termistes » qui se font au détriment de l'investissement et qui génèrent du « profit sans prospérité ». L'enjeu aujourd'hui est de recentrer celle-ci autour d'un autre mode de fonctionnement, notamment en valorisant son potentiel de création collective.

— COMMENT PENSER LA RECONSTRUCTION D'UN NOUVEAU MODÈLE POUR L'ENTREPRISE ?

OF : Il y a des erreurs qui ne peuvent plus être soutenues. Le point selon lequel l'actionnaire n'est pas propriétaire de l'entreprise est d'une solidité absolue, en droit romain comme en droit anglo-saxon. Et nous avons continué notre réflexion : que fait-on une fois ce principe posé ? Qui est alors propriétaire de l'entreprise si ce n'est pas l'actionnaire ? Ce ne sont pas les salariés. En fait, nul n'est propriétaire de celle-ci et nous en déduisons que l'entreprise ne peut pas se penser à l'intérieur du langage de la propriété. C'est d'un autre ordre. Nous sommes arrivés progressivement à l'idée que si l'entreprise n'est pas complètement appropriable, c'est qu'elle n'est pas totalement privée, sans pour autant être publique. Donc, n'étant ni tout à fait publique, ni tout à fait privée, l'entreprise relève d'un ordre politique qui n'a jamais été pensé de façon directe. Et cela pourrait expliquer des problèmes sociétaux de nos vieilles démocraties qui ont tendance à cantonner le politique aux seuls moments électoraux et à ignorer que, dans l'économie privée, il y a déjà du politique, c'est-à-dire des éléments qui peuvent être soumis à une exigence démocratique et à un débat collectif.

— COMMENT CETTE RÉFLEXION S'EST-ELLE PRÉCISÉE CONCRÈTEMENT ?

OF : Deux réflexions sont ressorties de nos confrontations, d'une part, avec les juristes, et d'autre part, avec les représentants des sciences de la gestion. Pour les juristes, il faut distinguer personnes physiques et personnes morales. Il y a des agents dans l'économie qui sont des êtres fictifs, des personnes morales, qui, bien que gérées par des personnes en chair et en os, doivent servir l'intérêt social. Mais de ce point de vue, le droit n'est pas bien construit, et c'est l'intérêt des seuls actionnaires qui a tendance à s'imposer. Un autre élément qui nous est venu à partir de nos discussions avec les sciences de la gestion – l'École des Mines notamment – concerne la création et l'apprentissage collectif. Une entreprise doit nécessairement innover. Mais l'innovation n'est pas que le trait de génie d'un créateur individuel, c'est surtout le fruit d'un mécanisme collectif bien présenté dans sa généalogie historique par B. Segrestin et A. Hatchuel dans *Refonder l'entreprise* (2012). Le cœur de l'entreprise, c'est la création collective. Dit autrement, la coordination dans l'entreprise étant « non marchande », au sens où elle repose sur le chef d'entreprise et non sur le marché, celle-ci revêt la forme d'un collectif, et ce collectif démultiplie les potentiels de création de ses membres. Passer de la propriété par l'actionnaire à la création collective est un renversement de perspectives sur l'entreprise qui ne doit pas seulement s'effectuer dans l'ordre intellectuel. Il faut confronter cet éclairage à l'avis des personnes concernées. Chacun peut faire évoluer sa conception de l'entreprise, de l'économiste au juriste... Avec le temps, beaucoup ont rejoint notre point de vue, comme Louis Gallois à la fin de Bernardins 1 qui a été interpellé par ce propos et qui précise maintenant que les actionnaires ne sont pas les propriétaires de l'entreprise.

BR : Nous avons parlé de l'intérêt social de l'entreprise qui ne se confond pas avec l'intérêt de l'actionnaire. C'est vrai que cette notion d'objet social reste le plus souvent indéterminée. Avec un peu de recul, ce manque apparaît extravagant en considérant que des personnes morales de droit privé concentrent des pouvoirs supérieurs à bon nombre d'États. Les orientations de leurs actions, qui sont définies par l'objet social de l'entreprise, restent largement indéfinies. Il me semble qu'il y a lieu de s'interroger sur cette situation et de requérir de ces acteurs des précisions sur l'objet et les orientations des décisions qu'ils prennent. Cette indétermination s'accompagne d'un déficit théorique sur l'entreprise : en l'absence de représentations théoriques pertinentes, elle apparaît comme un « point aveugle du savoir » (Segrestin et al., 2014). Devant ce vide, les acteurs se saisissent des approches im-

médiatement disponibles, c'est-à-dire les représentations financières et gestionnaires, qui s'appuient sur les comptes d'exploitations, les bilans, le cash flow actualisé... et leur action s'en ressent. Pourtant, bien que les hommes et le travail soient absents de cette représentation de l'entreprise, dans les années 80 et 90, les dirigeants ont compris l'importance de l'engagement des salariés et des coopérations pour atteindre la performance exigée. On essaie de faire adhérer les salariés au projet de l'entreprise, de susciter leur engagement au travail en soulignant la dimension de développement personnel correspondant. Face à cela, les syndicats sont longtemps restés cantonnés dans une vision très utilitaire du travail. Dans le compromis fordiste, il est considéré que, moyennant un salaire acceptable et des conditions correctes de travail, il n'y a pas lieu de s'intéresser au travail, ni aux décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise. On voit ainsi se développer dans les entreprises la volonté de l'engagement collectif, dont on reconnaît l'importance pour la performance et, en parallèle et de façon contradictoire, une approche gestionnaire avec des systèmes de *reporting* des rémunérations et d'évaluations des performances fondés uniquement sur des critères individualisés. Cette double référence au collectif et à l'individu est paradoxale.

Mais aujourd'hui, les choses évoluent. Il est davantage reconnu que l'homme au travail n'est pas qu'un exécutant et que son engagement dans le projet commun est essentiel : le travail est créateur, au sens où l'action elle-même est source de savoir-faire d'invention et de développement personnel ; travailler ensemble démultiplie les potentiels. C'est dans ce sens que l'entreprise peut être considérée comme un espace de création collective. Mais, pour que ces potentiels collectifs s'expriment, il faut, bien sûr, que les salariés s'engagent dans la coopération, d'une manière durable. Pour donner un point d'appui solide à un tel engagement, il faut que le projet de l'entreprise soit partagé par les salariés et les actionnaires, notamment en précisant les orientations principales dans l'objet social « étendu ».

— COMMENT CETTE GRANDE DÉFORMATION DE L'ENTREPRISE AFFECTE-ELLE LE TRAVAIL ?

OF : La grande déformation de l'entreprise entraîne aussi celle du travail. La relation d'agence qui se substitue tendanciellement au droit du travail nous donne des indications quant au caractère de cette évolution. Par exemple, avec cette évolution, comme il y a une méfiance « principielle » de l'employeur vis-à-vis des salariés, l'évaluation individualisée du travail va monopoliser l'attention des managers. Le travail, qui est de plus en plus évalué et contrôlé, est aussi de moins en moins connu. À force de rendre toujours plus sophistiqués les processus d'évaluation, le supérieur immédiat en vient à croire qu'il n'a plus besoin de connaître le travail. Le *reporting* prend alors une place démesurée. Nous en avons discuté un jour avec Agnès Naton de la CGT qui a semé cette petite graine en faisant remarquer que le « contenu concret du travail » était souvent négligé. Cela nous a inspirés pour Bernardins 2. Nous avons fait le lien entre « on parle mal, peu ou pas du tout de l'entreprise » avec le travail qui souffre du même constat. Nous avons pensé que ces deux silences méthodologiques très profonds étaient peut-être liés. Peut-être que si l'on parle si mal et si peu de l'entreprise, c'est aussi parce que l'on parle très peu du travail qui reste une valeur abstraite. Chacun a réfléchi dans sa discipline pour préciser ce que nous avons à dire en prenant le travail comme fil directeur. Nous avons en tête qu'il existe des situations de travail abominables. Mais même dans un paysage sombre, il est possible de trouver de la positivité au travail. Moi-même, j'ai réalisé en tant qu'économiste que le travail n'est considéré dans les sciences économiques que comme une « désutilité » qui devrait entraîner une compensation pour celui qui l'exerce, par exemple, en termes de temps libre.

BR : Là aussi, la pensée dominante veut que le travail soit une désutilité, non pas une valeur mais un coût qu'il faut réduire, et elle néglige la contribution qu'il peut apporter au développement des hommes. Souvent, les savoir-faire, la dimension créative, les compétences, sont occultés ; les salariés sont mis en concurrence interne et la sous-traitance se développe pour réduire les coûts ; la fabrication ne semble relever que d'une question de logistique et d'assemblage d'activités réalisées par des individus juxtaposés. Pourtant, une entreprise qui construit sa stratégie sans prendre en compte le travail, sans reconnaître ce que font concrètement les gens et ce qu'ils savent faire, risque de prendre des orientations irréalisables ou très coûteuses. Cette « invisibilisation » du travail et des compétences, qui néglige l'importance de la coopération, sont préjudiciables à la performance.

OF : L'entreprise n'est pensée très souvent que par le seul prisme de la concurrence alors qu'il est évident que la coopération est aussi un grand mécanisme de coordination, spécialement à l'intérieur des organisations. Il ne faut pas penser le rapport entre ces deux modes de coordination en termes d'exclusion. La concurrence est évidemment un mécanisme de coordination efficace. Mais il est non moins évident que la coopération est essentielle à la performance des entreprises, notamment en termes d'apprentissage, d'innovation.

BR : Internaliser ou externaliser est un vieux débat. Avec la sous-traitance, il y a un risque possible de blocage de l'innovation entre des organisations aux frontières distinctes. Les ingénieurs et les salariés tendent à limiter l'information qu'ils donnent au sous-traitant pour préserver leur savoir-faire ou leurs compétences stratégiques. En même temps, on voit que la sous-traitance peut favoriser l'innovation lorsque des relations de partenariats sont construites dans la durée. L'équilibre entre ces tendances est toujours compliqué, mais il reste essentiel : l'innovation est quand même le premier carburant de l'entreprise. Le cœur de l'entreprise, c'est sa capacité à inventer pour se renouveler et préserver des avantages compétitifs, et cela chaque année. C'est aussi cela qui est le plus difficile : outre les bonnes personnes pour que les idées sortent, il faut à la fois de la diversité et de la coopération entre des acteurs différents. Mais il faut aussi de la proximité pour que les capacités collectives puissent s'exprimer. C'est d'ailleurs ce que l'on voit dans des innovations organisationnelles comme les FabLab : les rencontres physiques permettent de trouver des solutions à des problèmes inédits. Cette importance de la proximité, et de la rencontre est souvent négligée par les dirigeants gestionnaires qui mettent en place des organisations mondiales matricielles avec des collaborateurs disséminés un peu partout. N'est-il pas un peu illusoire d'attendre une coopération féconde d'une organisation de ce type.

— FABLAB, HACKER, NUMÉRIQUE, UBERISATION, ENTREPRISE LIBÉRÉE... COMMENT CES NOUVELLES CONFIGURATIONS (PRÉSENTÉES SOUVENT COMME DES ALTERNATIVES À L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE) FONT-ELLES ÉVOLUER L'ENTREPRISE ET DONC LE TRAVAIL ?

OF : On pourrait penser que nous n'abordons pas cela en tant que tel en nous cantonnant dans l'analyse de formes de travail dépassées. Mais, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait une grammaire commune entre tous ces modèles. En nous demandant ce qu'était le travail, nous avons construit un modèle à trois dimensions : *production, coopération, innovation*. C'est loin d'épuiser le sujet mais c'est une avancée par rapport à l'état actuel de nos disciplines. Ce modèle apporte des éléments sur ce qui se passe également autour d'Uber, les plateformes numériques et de travail collaboratif... À notre sens, la difficulté dans ces systèmes consiste à se limiter, dans l'expérience du travail, à un apprentissage individuel au détriment d'une coopération d'ensemble entre les prescripteurs

et ceux qui réalisent l'activité. Or, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la capacité des salariés d'apporter des réponses inédites à des situations complexes, souvent imprévues. Aujourd'hui, même dans les tâches les plus subalternes, cette dimension est très présente et bien perçue par le salarié. Ces moments-là forment le « vrai boulot ». Les plates-formes isolent les salariés et se privent par là de la coopération qui est une source d'innovation. Le modèle à trois dimensions que nous avons développé permet de préciser les constats faits à partir de la « grande déformation du travail » : il est aujourd'hui bien admis que la financiarisation a eu l'effet désastreux de ramener le travail aux seules évaluations individuelles. Il y a là un véritable gâchis des potentialités du travail humain. Où est la création collective, par exemple, dans Uber ? Comment favoriser l'innovation et la coopération avec ces développements organisationnels ? Il s'agit de redonner la parole institutionnellement au travail dans l'entreprise. Un modèle nous semble propice à cette redéfinition de la place du pouvoir dans l'entreprise : ce qu'on appelle la co-détermination en Allemagne.

BR : Ces plateformes visent à constituer un collectif sur la base de relations commerciales, mais quelle peut-être la capacité d'innovation d'un collectif de prestataires individuels précarisés ? Les expériences issues du travail ne sont pas mises en partage collectivement, le « donnant/donnant » apparent de la situation empêche la remontée d'informations en provenance du terrain. Cette relation commerciale, et la précarité qui va avec, vont à l'encontre des dispositions des acteurs à la coopération et à l'engagement. Certes, il faut parfois externaliser. Mais l'existence du collectif et sa permanence sont un prérequis pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Un niveau de *turn over* élevé peut empêcher l'entreprise d'être efficace et innovante.

— COMMENT FAIRE EN SORTE QUE CE TRIPTYQUE PRODUCTION/ COOPÉRATION/ INNOVATION PUISSE FONCTIONNER ?

BR : Nous devons revenir à des indicateurs de performance plus durable. À cet égard, les systèmes de rémunération des dirigeants basés sur les *stocks-options* sont critiquables. En outre, ces systèmes envoient un message très négatif aux salariés : quel engagement durable espérer de ceux-ci alors qu'ils ont des raisons de penser que les décisions sont prises essentiellement en référence à la cotation boursière de l'entreprise ? De plus, que peuvent-ils en penser si le projet de l'entreprise est susceptible d'être totalement réorienté par un changement d'actionnaire(s) ? Si, par exemple, une entreprise détenant un savoir-faire important qu'elle met au service de la lutte contre la malnutrition est rachetée par Nestlé, le projet qui mobilise les salariés peut être totalement changé, dans son objet et dans ses finalités. Les administrateurs salariés, ou l'inscription dans l'objet social « étendu » des orientations de l'entreprise sont des options possibles pour stabiliser le projet de l'entreprise et, partant, permettre un engagement profond des salariés.

— VOUS PRÉCONISEZ DONC UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE QUI S'INSPIRE DE LA CO- DÉTERMINATION À L'ALLEMANDE ?

OF : Nous argumentons activement pour cela, notamment en essayant d'explicitier intellectuellement la théorie de l'entreprise qui est derrière, et qui est infiniment plus satisfaisante que la théorie de l'agence. Pourquoi les actionnaires auraient-ils le monopole de la représentation au conseil d'administration ? Dans deux tiers des pays européens, des administrateurs salariés siègent au conseil. En France, ce mode de gouvernance a été récemment instauré pour les grandes entreprises. Fonctionnant bien, il serait bon de l'étendre, en augmentant le nombre d'administrateurs salariés.

BR : Nous vivons dans un système où seuls les actionnaires nomment les membres des conseils d'administration qui décident de la stratégie des entreprises et influencent ainsi la vie de milliers de salariés et de millions de personnes. C'est une concentration immense de pouvoir sur quelques personnes représentant les mêmes acteurs. Elle apparaît injustifiable au regard de la portée des décisions des conseils. D'où l'intérêt de rééquilibrer la gouvernance par des administrateurs salariés.

OF : Notre ouvrage se veut pragmatique. L'entreprise standard et basique aurait intérêt à évoluer dans le sens de la codétermination pour exploiter le potentiel commun de l'entreprise. Nous défendons par la même occasion le contrat de travail qui a de l'avenir, s'il s'agit d'organiser la participation du salarié au processus d'apprentissage organisationnel et de création collective qui, pour nous, est l'essence de l'institution qui s'appelle « entreprise ».

— BERNARDINS 3 NOUS PRÉPARE-T-IL À LA CODÉTERMINATION ?

OF : Exactement, ce sera notre prochain sujet avec beaucoup d'éléments autour de la codétermination en Europe, le statut des dirigeants, les nouveaux modèles d'association. La codétermination à la française est un sujet peu pensé et sous-théorisé. Nous ferons une synthèse des modèles existant en Europe, en montrant la différence avec le modèle anglo-saxon de gouvernement d'entreprise qui s'est imposé à partir des années 1980.

¹ « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits » in *The New York Times Magazine*, n° 13, 1970.

² Voir B. Segrestin et A. Hatchuel (2012).

Bibliographie

Favereau, O. (2014), *La grande déformation*, Éditions Parole et Silence, Collège des Bernardins, 130 p.

Favereau, O., avec A. Bidet, J.-M. Le Gall, H. Lopes, B. Roger et A. Seigneur, (2016), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Presses des Mines.

Favereau, O. et Roger, B. (2015), *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Éditions Parole et Silence, Collège des Bernardins, 120 p.

Robé, J.-P. (2009), « À qui appartiennent les entreprises ? », in *Le débat*, n° 32.

Robé, J.-P. (1999), *L'entreprise et le droit*, Collection Que-Sais-Je, PUF, Paris.

Segrestin, B., Roger, B. et Vernac, S. (2014) (éd.), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Éditions Sciences Humaines.

Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2012), *Refonder l'entreprise*, La république des idées, 128 p.

IL N'Y A PAS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF SANS RÉFLEXIVITÉ :

l'enquête est toujours nécessaire pour comprendre
les transformations du travail

ENTRETIEN AVEC

Rachel Beaujolin

Enseignante chercheuse en gestion à NEOMA Business school (Reims)

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

Rachel Beaujolin, enseignante chercheuse en gestion à NEOMA Business school (Reims) a mené une trajectoire professionnelle qui l'a fait alterner trois postures : celle de consultante, d'enseignante-chercheuse et de manager. Elle est animée par une ambition fondamentale : comprendre ce qui se joue dans le travail et les organisations et comment les situations se transforment et évoluent. Cette posture s'est appliquée autour d'un de ses sujets de prédilections : les restructurations. Il fallait en comprendre les mécanismes de décisions, les relations sociales (les acteurs du processus de restructuration sur un territoire donné et en lien avec les politiques publiques), en tirer des enseignements sur les conditions de travail (au sens large) et le fonctionnement des organisations. Cette démarche a été nourrie par un dialogue constant entre plusieurs disciplines scientifiques : les sciences de gestion, la sociologie des organisations et les sciences politiques. Cette démarche compréhensive s'est intéressée également aux mécanismes de prises de décision. Aujourd'hui, le besoin de confronter l'action et la conceptualisation la stimule toujours. Rachel Beaujolin poursuit sa réflexion sur les évolutions du travail en débutant par une analyse sémantique stimulante : aujourd'hui, pourquoi, par exemple, ne dit-on plus « restructuration » mais « transformation permanente » ? Que révèle ce glissement de vocabulaire ? Plusieurs hypothèses peuvent se dessiner : phénomène de mode, volonté d'aseptiser le discours, paravent à des pratiques questionnables, individualisation des pratiques, etc. ? Mais il faut certainement dépasser les discours, aller voir comment les pratiques se forment sur le terrain de l'entreprise même, identifier ce qui change et ce qui connaît une certaine permanence. Une investigation empirique s'impose qui doit se doubler d'une tentative de conceptualisation. Il s'agit de comprendre comment les acteurs sociaux s'engagent dans l'action, avec l'appui de quelles ressources et pour quelles finalités. Le discours a son importance et façonne les pratiques. Mais il convient de le dépasser, d'aller au-delà et, une fois encore, de « comprendre » ce qui est en jeu dans les pratiques des acteurs. Une seule manière d'y parvenir : il est plus légitime que jamais, nous dit Rachel Beaujolin, de déployer des enquêtes *in situ* pour comprendre les situations de travail et le fonctionnement organisationnel.

— LE MONDE DU TRAVAIL EST TRAVERSÉ PAR DE NOMBREUSES ÉVOLUTIONS. VOUS QUI OBSERVEZ CELA DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, QUELS CHANGEMENTS NOTABLES AVEZ-VOUS RELEVÉS ?

En premier lieu, ce qui paraît le plus visible concerne le changement de vocabulaire. On parle moins de « restructuration » mais plus de « transformations permanentes ». La « flexibilité », terme dominant il n'y a pas si longtemps, devient « l'agilité ». La « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) devient le « management des talents ». Ces terminologies sont aujourd'hui très présentes. Si nous nous retournions et chaussons les lunettes en usage dans les années 1990, nous aurions trouvé un vocabulaire très différent. Un article de Christophe Midler en 1986 analyse très bien ce phénomène : il y a une logique propre à la mode managériale. À l'époque, il s'était penché sur les cercles de qualité et la robotique. Aujourd'hui, les modes ne portent pas les mêmes habits mais la logique de la mode managériale n'a pas évolué fondamentalement. Midler démontrait ainsi la force d'un discours relayé par des experts, les médias, les pouvoirs publics mais aussi les chercheurs et des cadres en entreprise. Ce qui est problématique dans cette posture, c'est son postulat universaliste et le manque de débat sur les conditions de mise en œuvre de pratiques qui sont présentées comme intrinsèquement bonnes. Mais il faut prendre les modes très au sérieux car justement elles structurent la diffusion des pratiques. Aujourd'hui, d'autres mots sont usités (« agilité », « management des talents », etc.), mais la logique du discours est la même. Prenons « management des talents », c'est certainement plus facile à mobiliser que l'arsenal complexe de la GPEC. C'est aussi plus individualisant par l'interpellation qui est faite des compétences individuelles, voire d'un « potentiel ». Ce changement de vocable laisse entendre que ce serait sans doute moins à l'entreprise d'accompagner les trajectoires professionnelles ; son rôle serait alors d'opérer une sélection entre des « bons » et des « moins bons ». C'est un peu la même chose pour la notion d'agilité. C'est souvent une injonction un peu hors sol qui accrédite une certaine idée de la place de l'individu dans l'organisation, lequel devient non plus seulement flexible mais peut être prompt à accepter tout changement. Ce vocabulaire s'impose sans que l'on puisse le discuter. Comment comprendre cette évolution ? Qu'est-ce qu'il y a derrière ? Ces changements sont importants et se doivent d'être compris. De plus, le vocabulaire managérial s'étend et gagne tous les univers sociaux, de l'organisationnel au politique. C'est au point que l'on peut parler d'une sorte de « managérialisation » du monde.

— QUELLES EXPLICATIONS DONNEZ-VOUS À CE GLISSEMENT DE VOCABULAIRE ? EST-CE RÉELLEMENT IMPORTANT ?

Il y a un danger à alimenter le seul registre du discours et c'est pourquoi il faut rester vigilant et toujours regarder ce qui se cache derrière. C'est important d'aller au-delà, de s'en défier pour revenir au réel. J'émetts donc plusieurs hypothèses sur les changements de vocabulaire. D'abord, est-ce une mode ? Toutes les époques ont eu leurs modes et discours du moment. Dans notre contexte, le dénominateur commun est de rechercher plus de « fluidité » dans un monde qui est qualifié d'incertain. La notion d'incertitude est très présente dans les discours. L'incertitude existe évidemment, mais que revêt concrètement son usage ? D'ailleurs, pourquoi en faire un recours aussi inflationniste. En fait, c'est un mot « valise » qui permet de recourir à l'idéal de la « société liquide », selon l'expression avancée par Zygmunt Bauman (2007). Affronter l'incertitude deviendrait une norme de vie. Face à celle-ci, il faudrait s'en protéger par la fluidité. Il faudrait toujours plus de liquidité, de fluidité comme gage d'adaptation à un monde incertain. Sauf que cela rentre obligatoirement en tension voire en contradiction avec le fait que les individus et les organisations ont besoin de repères ; et donc avec les enjeux de construction identitaire. Construire une identité dans une situation où la liquidité est

valorisée reste extrêmement compliqué. De plus, proposer l'idée que la fluidité résoudrait tous les problèmes de gestion est sans doute un mythe et il est possible de se demander quelle est la réalité de cet impératif qui se présente comme universellement bon.

— CET IDÉAL DE FLUIDITÉ PROVIENT-IL DES EXCÈS DU CAPITALISME FINANCIER ? APRÈS TOUT, DE NOMBREUX ACTEURS ÉCONOMIQUES TENTENT DE SE DOTER DE LIQUIDITÉS IMPORTANTES ?

Le mythe de la liquidité renvoie sûrement à un certain état du capitalisme financier qui était à l'origine des crises bancaires et financières... Quelle réelle nécessité du « tout liquide » ? Ici, nous pouvons nous interroger. Ces modes managériales se décrètent universellement bonnes mais elles oublient la question de la pertinence de ce concept dans des contextes particuliers. La survie des organisations doit aussi beaucoup à une certaine stabilité (ce qui ne veut pas dire qu'elles ne doivent pas évoluer). Par exemple, la sécurité des citoyens nécessite une organisation stable avec des règles de droits, des processus et des procédures. La construction de repères identitaires devient impossible si l'idéal de la société liquide constitue le principe ordonnateur de l'organisation. D'ailleurs, il est significatif que l'on assiste au déploiement de chartes, d'écritures des valeurs organisationnelles de toutes sortes ; c'est une façon de suppléer un peu artificiellement au défaut de cohérence institutionnelle produit par ce recours à la fluidité. C'est comme s'il fallait d'autant plus l'afficher que le sens collectif est perdu. Et au milieu de cela, se réveillent des crises identitaires individuelles et collectives dont on voit les effets par des phénomènes de somatisation. On voudrait à la fois, de la part des salariés et de l'encadrement, la fluidité et l'engagement sans faille dans l'entreprise. Mais l'engagement suppose un horizon temporel dans lequel se projeter. C'est en contradiction avec l'inexistence de repères et de limites que proposent les entreprises liquides dans lesquelles chacun devient un entrepreneur de lui-même, sans même parfois disposer des ressources organisationnelles pour cela. Proposer les deux, c'est vouloir le feu et l'eau en même temps. Nous savons aussi que cela crée des bulles et favorise la financiarisation des relations de travail.

— NOUS NE SERIONS DONC QUE DANS DES EFFETS DE MODE ?

Non, et c'est ma deuxième hypothèse, ce n'est pas qu'un changement de vocabulaire. Dans certains cas, cela peut être une façon d'aseptiser le discours ou une prise de distance par rapport à ce qui est perçu comme des erreurs du passé. Ainsi, la « restructuration » était vue sous l'angle d'une catastrophe totale. C'était une façon de pointer ce qui était considéré comme un échec : les acteurs regrettaient de ne pas avoir trouvé de solutions institutionnelles, collectives et individuelles à ces restructurations. Le changement de vocabulaire – en parlant, par exemple de « transformations permanentes » – aiderait donc à prendre de la distance pour s'affranchir de ce qui est vécu comme un insuccès collectif que ce soit en matière d'anticipation ou d'accompagnement des conséquences humaines et sociales des restructurations. Depuis, sont apparus les notions de *plans de départs volontaires* et les *ruptures conventionnelles*. Ces dispositifs marquent une volonté managériale de ne plus être dans une gestion conflictuelle des ruptures de l'emploi mais d'inscrire celles-ci dans un continuum en fonction des besoins de l'entreprise. Le terme de « flexibilité » induit le sens de « précarité » ; il est connoté et marqué en France alors qu'il demeure impossible d'obtenir un consensus social autour de cela. « L'agilité » est un objet managérial, la dimension des relations sociales y est moins prégnante. Nous entendons maintenant moins parler de la GPEC et un consensus semble s'être établi autour de l'idée que cela débouchait souvent sur de véritables usines à gaz. Le vocable de

« management des talents » s'inscrit davantage dans une logique de capital humain : le concept, « repackaging » la gestion des carrières, des mobilités, des compétences avec une tonalité plus individuelle. Bref, la question qui tourne autour de ce changement de vocabulaire est peut-être : a-t-on voulu prendre du recul par rapport aux erreurs du passé ou est-ce une injonction à communiquer de façon forcément positive en pensant que si on change les mots cela ira mieux ? Dans ce cas, il existe un risque de déni du réel.

— ENTRE DÉNI DU RÉEL ET INFLEXION DES PRATIQUES, EST-IL POSSIBLE DE STATUER SUR LA DIRECTION QUE PRENNENT LES CHANGEMENTS ?

Absolument pas ! Il n'y a pas de réponse tranchée à cette question car tout cela dépend des contextes, des situations, des trajectoires organisationnelles. Les deux possibilités existent mais c'est très difficile de faire le tri. En fait, la nécessité de procéder à une clinique de l'activité s'impose pour ne pas s'arrêter au discours et éviter le double écueil du déni du réel et de la parole idéologique. Or, et c'est un point critique saillant et très préoccupant, nous rencontrons une difficulté croissante à interroger le discours, à l'objectiver. Il y a urgence à mener l'enquête pour voir ce qui se joue réellement dans le monde du travail actuel.

Il y a une troisième hypothèse qui peut expliquer cette inflation sémantique que l'on pourrait nommer « l'extension du domaine de la lutte ». Cette inflexion traduit la volonté de sortir du dialogue social traditionnel en appelant à une implication directe des salariés et à une forme de démocratie directe d'entreprise. Il en est alors pour appeler à la « transformation permanente » de l'entreprise dans un contexte d'incertitude radicale des marchés. Cette nouvelle terminologie semble prendre de la distance par rapport au droit du travail et aux processus d'information/consultation. Est-ce le dévoiement d'une contrainte juridique ou une façon novatrice de considérer les relations sociales en soutenant une négociation plus directe entre les acteurs sociaux ? Là encore, même constat, il est difficile de trancher, les deux situations cohabitent. Il faut encore aller voir de près.

— LA RÉPONSE N'EST-ELLE PAS FINALEMENT DANS LE REGARD PORTÉ SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MANIÈRE DONT LE TRAVAIL EST DISCUTÉ ?

C'est une quatrième hypothèse. Il y a aussi une tendance continue à l'individualisation des relations de travail. On veut mettre l'individu au centre en tenant compte des spécificités individuelles de chacun. Cela serait le cas avec les aspirations des générations Y ou Z. L'entreprise devrait changer pour accueillir ces générations et mieux tenir compte de leurs aspirations (autonomie, refus de la hiérarchie, etc.). C'est comme si leur rapport au travail était différent, ce qui n'est pas démontré car des aspirations comme l'autonomie sont largement partagées entre les générations. Ce mouvement peut aller jusqu'à considérer le salarié comme un client. C'est très utilisé en marque employeur où l'on met le salarié au centre. La question qui se pose alors : pourquoi y aurait-il tant besoin de vendre l'entreprise dans un contexte de chômage élevé ? Est-ce une opération de « blanchiment » ? Il y a autre chose et cela concerne, bien sûr, la question des conditions de travail. S'il s'agit de répondre aux aspirations, c'est parfait ! S'il s'agit uniquement de s'appuyer sur un discours de promotion, c'est déjà beaucoup plus problématique ! Plus on tient un discours de valorisation sur le management, plus il y a un risque de se faire prendre au piège du décalage entre le discours et la pratique. Plus on tient du discours positif, valorisant, tenant sur des promesses, plus le risque de se faire prendre en défaut est élevé.

— LE DISCOURS PEUT DONC ÊTRE DÉVASTATEUR LORSQUE L'ÉCART ENTRE LES PROMESSES ET LA RÉALITÉ DEVIENT TROP PRONONCÉ...

Oui, on court le risque que le discours ne se traduise pas dans les vécus individuels et les pratiques, ce qui peut accroître le sentiment de rupture et générer un vrai problème de désengagement. C'est très bien renseigné par les enquêtes et cela nous renvoie à l'urgence d'aller vers le terrain, d'éclairer la diversité du réel. Chacun aura une pratique différente, la pertinence et la cohérence n'étant pas les mêmes d'une organisation à une autre. Nous avons donc un vrai besoin d'ethnographie derrière cette urgence. Les managers peuvent être des ethnographes. Puisque les mythes prennent des proportions importantes, renforcés par les tribus et les rites que décrivait Claude Riveline (1993). Il faut comprendre comment cela est approprié dans chaque entreprise par rapport à la puissance de la liquidité. Les rites sont importants pour redonner des repères.

— MENER L'ENQUÊTE NOUS EST-IL PERMIS DANS LE CONTEXTE ACTUEL D'INVISIBILITÉ ET DE LIQUIDITÉ DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL ?

Il est vrai que les pratiques d'enquêtes deviennent rares. Il existe bien les questionnaires de satisfaction des salariés. Mais en dehors de l'analyse de causalités, ils ne disent pas le « comment » : comment tous les changements transforment les individus, comment ces derniers y mettent du sens, comment ils refont tribus, comment ils reconstituent des rites... Bien sûr, ce travail d'ethnologue et d'enquête est chronophage, il faut des ressources, avoir des suivis et des cahiers de bord quand on accompagne des entreprises dans leurs transformations... Mais soulever la question du « comment » est de plus en plus difficile. Un diagnostic en amont et une évaluation en aval peuvent être balayés par le torrent de la fluidité. C'est problématique. L'apprentissage collectif, sans réflexivité, est, à mon sens, une chose impossible. Le problème est que le regard critique est considéré comme un regard politisé. Alors que ce n'est pas un regard partisan, c'est un regard sur ce qui s'opère et c'est nécessaire. Le discours devient, en l'absence de réflexivité, une idéologie managériale, c'est-à-dire une rhétorique qui ne s'interroge pas sur ses fondements. L'action n'est alors pas éclairée par une véritable connaissance des situations. Une tolérance à l'informel et une capacité de réflexivité sont des conditions pour agir dans la complexité. Le regard critique (ce qui n'est pas synonyme de négatif ou positif *a priori*, mais de distance) est nécessaire pour que les processus de décision se fondent, non pas sur des croyances, mais bien sur le réel. Henry Mintzberg (1984) enquêtait il y a 30 ans pour comprendre comment travaillent les dirigeants et les managers. Pour cela, il les suit, il étudie leurs agendas... il démontre que les rôles les plus importants sont de l'ordre des relations interpersonnelles et informationnelles (et non de l'ordre de la planification ou du contrôle tel que cela pouvait être affirmé). Le même type de raisonnement peut être évoqué concernant l'absence d'évaluation *a posteriori* : de quoi parle-t-on si cette phase d'évaluation systématique n'existe pas et qu'elle n'est pas partagée ? Aujourd'hui, nous observons trop souvent des bulles et une inflation des modes managériales. C'est un risque de ne pas s'interroger et de ne pas rendre compte du fonctionnement effectif (et des implications) de certains concepts ou idées managériales en vogue.

— EST-CE QUE LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION COMME L'ENTREPRISE LIBÉRÉE FONT ÉVOLUER CES RÉFLEXIONS ?

Il y a un article très intéressant de *Gérer et Comprendre* sur l'entreprise libérée (voir Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset, 2017). Pour eux, il ne s'agit pas tant d'une innovation que l'on pourrait qualifier de « rupture » que de la rémanence sous une autre forme de la question de la participation. Mais cela

pose d'autres questions : le fondement de l'entreprise libérée est-il la disparition de la hiérarchie ou du management ? Ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Cela donne une organisation en cercle plutôt que pyramidale, plate plutôt qu'à plusieurs niveaux. Ces interrogations ne sont pas totalement nouvelles et cela renvoie aux années 1970 au moment où Renaud Sainsaulieu parlait de la participation. La vraie question par rapport à l'émergence de l'entreprise libérée est ce qu'elle traduit : est-ce un échec du management ou une redéfinition nécessaire de son exercice ? Cela traduit-il le caractère presque impossible de l'exercice du management ? L'appel à des organisations plates n'est-il pas un ras-le-bol des managers ? Il faut se poser des questions car cette volonté « d'aplatir » l'organisation pourrait être un symptôme de la difficulté d'exercer des fonctions managériales. Et une difficulté à l'exercer dans le cadre d'une autonomie réelle sous couvert de délégation des responsabilités. Ces nouvelles formes d'organisation nous invitent à porter un regard critique sur l'exercice du management, les conditions de son autonomie, de sa fonction et de sa formation... Cela reste un point aveugle de la réflexion et les organisations qui se privent d'un levier précieux de fonctionnement.

— ENCORE UNE ENQUÊTE À MENER ?

Peut-être même la plus urgente ! Avant de vouloir tout aplatir, il faut regarder comment trouver l'équilibre entre l'élaboration stratégique, l'autonomie et la coopération. La tension est là. Les pratiques managériales actuelles sont marquées par l'alignement. L'autonomie devrait se calquer sur ce qui est demandé. Mais les façons de faire pour y arriver peuvent être très différentes. Que se passe-t-il lorsque l'atteinte des objectifs n'est plus confiée uniquement au manager de proximité mais attribuée à du collectif « en cercles » ? La logique est horizontale plutôt que verticale. Mais comment cela fonctionne-t-il ? Sous une forme ou une autre, nous retrouverons une forme de contrôle, de pouvoir et de jeux d'acteurs... Les managers de proximité sont sans doute un peu trop rapidement écartés dans ces expériences.

— DANS L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, LES MANAGEURS INTERMÉDIAIRES SONT SOUVENT MIS SUR LA SELLETTE. EST-CE À TORT OU À RAISON ?

Les managers sont bien souvent dans des postures de loyauté et s'il y a des résistances, c'est souvent pour faire réussir le collectif et l'organisation, y compris en allant à l'encontre de certaines consignes. Ce potentiel de loyauté est formidable, et celui-là n'est pas autant « libéré » et valorisé qu'il faudrait. Le poids du *reporting*, des réunions... risque parfois d'assécher l'activité. Pourtant, il leur est aussi demandé d'assumer d'autres rôles pour accompagner les individus, donner du sens, créer de l'engagement. Ce n'est pas une mission impossible mais là encore, il faut montrer dans quelles conditions l'exercice de ces responsabilités – essentielles pour la réussite de l'entreprise – est réellement possible ? Le modèle de l'entreprise libérée introduit également la question de la justice sociale. Cette question ne peut être éludée en sciences de la gestion. Le sentiment de justice ou d'injustice est un déterminant des postures au travail et de l'engagement. Si le curseur est mis sur la liberté totale, la question de l'engagement et de la loyauté est occultée. Ces derniers sont liés au sentiment de justice organisationnelle. Il n'est pas possible d'ignorer cet enjeu.

— LA LIBERTÉ PEUT-ELLE ÊTRE UN OBJECTIF EN SOI DANS UNE ORGANISATION ?

Le versant positif serait de laisser la place à la prise de parole, régulateur important de l'organisation du travail, le « voice » d'A-O. Hirschmann (1995). Si l'entreprise libérée est cette place prise par la parole, alors, c'est une invitation intéressante mais l'enjeu de justice sociale doit être abordé ainsi que la place laissée à cette parole... Ce n'est pas gagné car le système organisationnel est contraint. L'entreprise libérée est victime de l'écueil de son déploiement de manière systématique, un peu comme une potion magique. La « libération » ne peut pas être un objectif organisationnel en soi. Celle-ci n'est pas le gage automatique vers une forme d'entreprise démocratique. Revenons à une approche pragmatique, en regardant chaque situation. C'est toujours suspect d'avoir des propositions globales de modèles d'entreprise. Regardons les fondamentaux : *quid* de l'autonomie et de la prise de paroles et jusqu'où vont-elles puisqu'à un moment il faut bien décider ? Les modèles globaux qui prétendent être des solutions universelles sont suspects et les modèles qui prétendent savoir pour les individus ce qui peut être bon pour eux sont dangereux. Des modalités concrètes pour libérer l'autonomie et avoir un vrai exercice de la discussion, du débat, de la mise en débat, éventuellement contradictoire..., une vraie nécessité contemporaine. Tout cela s'organise et se prévoit. Comment le faire... c'est cela que nous devons approfondir.

Bibliographie

Midler, C. (1986), « La logique de la mode managériale », in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, p.74-85. hal-00278147.

Baumann, Z. (2007), *Le présent liquide*, Seuil, 2007.

Hirschman, A-O. (1995), *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Fayard, 158 p.

Riveline, C. (1993), « La gestion et les rites », in *Gérer et Comprendre, Annales des mines*.

Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre, éditions d'Organisation, 1984, 220 p.*

Patrick G., Teglborg, A-C. et Raulet-Croset, N. (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif », in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 127, mars 2017.