

(RE)PENSER
L'ENTREPRISE
EN TROIS
DIMENSIONS

À propos de
l'ouvrage de **Blanche
Segrestin et
d'Armand Hatchuel,**
*Refonder
l'entreprise*, Seuil,
coll. **La République
des Idées**, 123 pages,
2012.

De nombreuses
revues ont ren-
du compte de
l'ouvrage de
B l a n c h e

Segrestin et d'Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*. L'explication est simple. Avec une merveilleuse capacité à traiter d'enjeux complexes avec une simplicité non réductrice, cet ouvrage permet au lecteur de (re)penser l'entreprise contemporaine « en 3D » dans sa perspective historique, dans ses différents niveaux de lecture et sous la forme de propositions programmatiques. Si le propos est ouvertement critique – au sens où il opère par déconstruction, dénaturalisation et réflexivité, à l'instar d'un nombre croissant de travaux de recherche en sciences de gestion –, l'ouvrage a aussi pour ambition de réassembler les pièces du puzzle et de proposer une nouvelle image, voire un nouveau film, ce qui est beaucoup plus rare.

La perspective historique que nous offre cet ouvrage sur la construction sociale de l'entreprise mériterait de figurer en cours introductif de toute formation de futurs

managers. Pas uniquement parce qu'il est toujours sain de savoir d'où nous venons pour comprendre où nous allons, mais aussi parce que ce *flash-back* éclaire sur la nature de la crise contemporaine de l'entreprise. Une bonne nouvelle, qui n'est pas réellement un scoop, mais qu'il est si nécessaire de rappeler : certes, les crises comportent des causes exogènes et mécaniques, mais elles renvoient avant tout à des responsabilités, et donc à des pratiques managériales, qu'il est possible de faire évoluer. Dans cette perspective historique, le processus d'institutionnalisa-

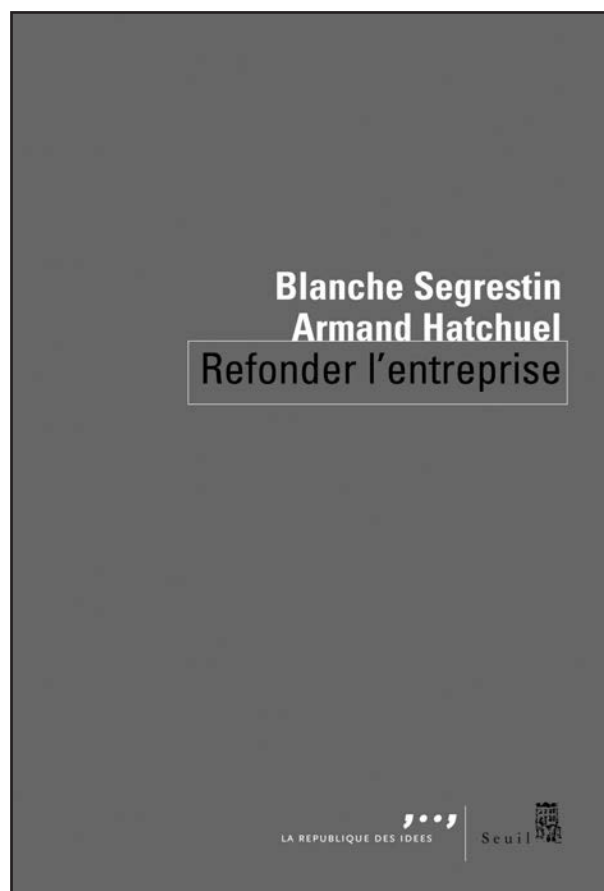
tion (ou de l'entreprise) instaure simultanément un nouvel échange : dans une relation de coopération et d'apprentissage collectif, la stabilisation de la main-d'œuvre autorise justement un développement de compétences collectives auxquelles les individus ne sauraient accéder en dehors de ce nouveau contexte organisationnel.

En découle l'émergence d'un « chef » d'entreprise qui n'est ni actionnaire ni propriétaire de l'entreprise et qui a pour mission de prévoir, d'organiser, de fédérer et de mobiliser.

La construction de l'entreprise moderne repose ainsi sur trois piliers : une dynamique de création collective, un espace de travail collectif organisé et une nouvelle forme d'autorité de gestion. Elle bâtit sa légitimité sur le fait qu'elle offre et soutient une promesse, celle de concevoir conjointement l'efficacité économique et la cohésion sociale. Cette histoire fait directement écho aux préoccupations contemporaines, qui s'accompagnent d'une propension à la nostalgie du type « et si ce bon (vieux) temps pouvait revenir ! », dans laquelle les auteurs ne tombent pas pour autant, bien qu'elle soit très tentante. Il faut dire que, dans la suite de l'histoire, le film s'accélère, et que le scénario devient celui de rapports de force (dont les auteurs de l'ouvrage ne sous-estiment pas la puissance) qui marquent l'avènement de la

société anonyme confiant les principaux pouvoirs aux actionnaires, transformant la figure du dirigeant en VRP des actionnaires et réinstaurant des relations marchandes, avec leur lot de concurrence individualisée au sein même des enveloppes organisationnelles. Dans ce processus, ce sont les cohérences antérieures entre modes d'exercice du pouvoir, entre projet écono-

nomique et place de contrats de



mique et projet social, et entre formes d'organisation et modes de management qui sont mises à mal, sans donner l'impression de pouvoir retrouver un jour un équilibre pérenne.

C'est là que s'ouvre une deuxième dimension : et s'il fallait regarder cette entreprise au prisme du droit pour apporter un nouvel éclairage sur le fait qu'elle soit à ce point ballotée au gré des rapports de forces ? La réponse serait alors simple, mais sa simplicité la rendrait quelque peu vertigineuse : cet objet, au cœur des systèmes socio-productifs, devenu si structurant des tissus économiques, des politiques publiques, des relations sociales, des constructions (notamment identitaires...) n'existe pas en droit... !

L'écart entre le réel et le cadre juridique semble tellement béant que l'on aurait aimé que les auteurs eussent déployé des hypothèses permettant de comprendre ce qui se présente à nos yeux comme une aberration.

Et ce sont, selon les auteurs, les *soft laws*, incarnées par les démarches de responsabilité sociale de l'entreprise – RSE – et par d'autres instruments extra-juridiques, qui ont fait figure de nouveau compromis social entre le pouvoir des directions et diverses formes d'implication des salariés qui sont autant de conditions de l'existence de dynamiques socio-productives innovantes. Et, dans cette trajectoire, c'est le principe d'une intervention législative autorisant un réel contrôle partagé entre dirigeants et salariés qui a été collectivement abandonné, entérinant le fait que le progrès collectif serait de l'ordre de la condition secondaire, et non de la raison d'être de l'entreprise. Mais les auteurs ne tombent pas dans le piège de la caricature universalisante qui ne serait qu'une réponse idéologique apporter à une autre idéologie : certes, des tentatives d'introduction de formes de démocratie sociale sont repérables ici ou là. Mais à défaut d'être « consacrées par le droit » et

demeurant dans le seul cadre de la société anonyme ballotée entre droit des sociétés et droit du travail, ces innovations demeurent fortement contingentes, éparses, voire isolées, laissant libre cours, dans d'autres contextes, à des formes d'organisation porteuses tout à la fois d'absence de légitimité, d'injustice et d'inefficacité.

Comment, dès lors, proposer et porter une alternative forte ?

Quatre principes sont à repenser et à recombinaison.

En premier lieu, il faut replacer l'ambition d'innover au cœur de la mission de l'entreprise en lieu et place d'une focalisation sur le seul objectif du profit, ce qui d'emblée vient donner une place centrale aux processus de coopération collectifs.

En deuxième lieu, il convient de créer les conditions de l'instauration de véritables chefs d'entreprise en lieu et place de mandataires de personnes morales dépourvus d'autonomie de gestion, et donc sans autorité de décision, en substituant l'habilitation par les salariés au mandat : c'est alors qu'il y aurait véritablement « entreprise », c'est-à-dire un ensemble de personnes acceptant de « confier à un dirigeant une mission de progrès collectif ».

En troisième lieu, il ne faut pas faire abstraction de l'enjeu que recouvre le contrôle de l'exercice du pouvoir, mais il ne doit être confié ni à une seule famille d'acteurs (comme, par exemple, les actionnaires) ni à un groupe d'acteurs diffus et dilué (comme, par exemple, toutes les parties prenantes) : cela implique, par contre, d'identifier, pour exercer cette capacité d'habilitation, le périmètre des acteurs engagés dans l'entreprise et qui reconnaissent l'autorité en charge de la gestion.

En quatrième lieu, enfin, il faut instaurer des principes de solidarité à même de soutenir l'engagement des uns et des autres sous la forme d'une mutualisation des risques. Puisqu'il s'agit *in fine* de refondre les cadres juridiques de

l'entreprise, les auteurs se risquent à deux propositions, celle d'une « société à objet social étendu » et celle d'une « entreprise à progrès collectif ».

Vous l'aurez compris, on ressort de la lecture de ce livre comme d'une vivifiante randonnée en montagne ou d'une sortie au bord de la mer, selon les préférences : désintoxiqués et re-énergisés. Il y a à tout le moins une forte cohérence de la part des auteurs, à vouloir promouvoir l'innovation collective et à donner envie aux lecteurs de s'engager dans une démarche d'entrepreneuriat institutionnel qui contribuerait à porter leurs propositions.

Mais Blanche Segrestin et Armand Huchuel le savent pertinemment, il faut que de nombreuses conditions soient réunies pour que les innovations « prennent ». La lecture des remerciements nous informe d'ailleurs du fait que ce livre est loin d'être un objet isolé, il s'inscrit dans une démarche collective, en réseau, qui a préexisté à sa publication, et qui perdure.

Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Reims Management School.

MÉTROPOLES XXL EN PAYS ÉMERGENTS

À propos du livre de
Dominique Lorrain (dir.),
Métropoles XXL en pays émergents, Les Presses de Sciences Po, 408 pages, Paris, 2011.

La croissance urbaine, cette impressionnante progression de la population mondiale vivant dans des villes est un phénomène qui ne peut s'appréhender que sur la très longue durée : plus de la moitié de