

Quand l'innovation appelait à réformer l'entreprise : l'éclairage historique apporté par Walther Rathenau⁽¹⁾

Par Blanche SEGRESTIN

Professeur au CGS, à Mines ParisTech, PSL Research University

L'œuvre de Walther Rathenau (1867-1922), dirigeant de l'*Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft* (AEG) et ministre au début de la République de Weimar, apporte un éclairage historique sur la manière dont les intellectuels et les dirigeants d'entreprise pensent, dans les années 1910, l'entreprise moderne et ses responsabilités sociales. Pour Rathenau, l'entreprise moderne se distingue non pas par sa taille, mais par sa capacité d'innovation collective. Il voit dans la capacité d'innovation le fondement des nouvelles responsabilités et propose en conséquence d'institutionnaliser un mode de gouvernance spécifique pour articuler le statut privé des entreprises avec leurs finalités d'intérêt collectif. À l'heure où la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se débat entre éthique volontaire et approche utilitariste, la lecture de Rathenau montre que l'histoire de la RSE aurait pu suivre une autre voie, et il ouvre ainsi pour l'avenir des perspectives originales.

Les débats sur la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'intensifient à mesure que l'entreprise croît et se mondialise. Devant les déséquilibres sociaux et environnementaux dus aux entreprises, certains récusent l'idée selon laquelle celles-ci peuvent intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités économiques, sur une base volontaire (CRANE et al., 2014 ; FLEMING et JONES, 2013 ; KARNANI, 2011). En tant qu'acteur privé poursuivant son intérêt propre, l'entreprise peut certes prêter attention à ses diverses parties prenantes, si cela participe à son développement. Mais peut-elle vraiment intégrer des préoccupations sociales qui ne la serviraient pas, voire la desserviraient ?

L'histoire montre que ces interrogations ne sont pas nouvelles (ACQUIER et AGGERI, 2009 ; MARENS, 2008). On attribue généralement la paternité du concept de RSE à Howard R. Bowen (ACQUIER et GOND, 2007), pour son livre publié en 1953 (BOWEN, 1953). Mais il est établi que les questions de responsabilité sociale se sont posées dès la naissance de la grande entreprise et du management moderne, au début du XX^e siècle. Le management moderne n'était pas seulement « rationalisateur », il était volontiers progressiste, et les dirigeants mettaient fréquemment en avant leurs responsabilités, ainsi que les services d'intérêt

public que leurs entreprises rendaient à la collectivité (ACQUIER et GOND, 2007 ; BOWEN, 1953). Parlant des dirigeants comme de « *quasi-public servants* », Perkins, un dirigeant de l'*US Steel Corporation*, puis de *Harvester International*, écrivait, par exemple, en 1908 :

"Many of our corporations, being of comparatively recent origin, have, at the outset, been managed by men who were previously in business, in some form or another, for themselves; and it has been very difficult for such men to change their point of view, to cease from looking at questions from the sole standpoint of personal gain and personal advantage, and to take the broader view of looking at them from the standpoint of community-of-interest principle" (PERKINS, 1908, p. 393).

De tels discours ont souvent été interprétés comme le moyen de légitimer les entreprises (HEALD, 1957, 1961). Mais cette interprétation est en partie réductrice. Dans cet article, nous voudrions revenir aux origines de la RSE en analysant le cas de Walther Rathenau

⁽¹⁾ Cet article est issu d'un programme de recherche sur la théorie de l'entreprise conduit avec le soutien du Collège des Bernardins (département Économie, Homme, Société).

(1867-1922), qui fut l'un des rares dirigeants de l'époque à avoir écrit sur sa conception de l'entreprise et de ses responsabilités à l'égard de la société.

La pensée de cet auteur, qui fut à la fois un dirigeant industriel et un ministre sous la République de Weimar, a reçu un formidable écho, en son temps. Son ouvrage *Von Kommenden Dingen* publié en 1921 se vendit en Allemagne à plus de 65 000 exemplaires durant la seule année de sa parution, faisant de Rathenau, selon le comte Kessler « l'auteur allemand le plus lu et le plus passionnément discuté » (p. 179) de son temps (KESSLER, 1933). Berle et Means le citent en conclusion de leur célèbre ouvrage publié en 1932, *The Modern Corporation and Private Property* (BERLE et MEANS, 1932), pour évoquer la perspective d'une entreprise qui fût capable de servir non seulement ses propriétaires ou ceux qui la contrôlent, mais également l'ensemble de la société. La postérité de Rathenau fut toutefois limitée. Aujourd'hui, dans le contexte de crise de la RSE, il nous semble intéressant de revenir à sa contribution, parce qu'elle révèle une autre manière d'appréhender la responsabilité sociale des entreprises :

- tout d'abord, l'analyse de Rathenau fonde la responsabilité de l'entreprise sur une analyse particulière de celle-ci. Rathenau écrit dans un contexte de transformation industrielle radicale en Allemagne. L'Allemagne, après une période de rattrapage par rapport à l'Angleterre, connaît dans la seconde moitié du XIX^e siècle une période de développement sans précédent : la sidérurgie, la construction de machines-outils et la chimie, notamment, vont en quelques décennies transformer ce pays, qui s'unifie dans le même temps. Au début du XX^e siècle, la grande entreprise est donc l'objet d'intenses réflexions. Des recherches récentes ont mis en évidence l'influence des tayloristes et des efforts de rationalisation en Allemagne (NYLAND et al., 2014) et le bon accueil qui fut réservé aux démarches de « rationalisation », y compris de la part des syndicats, qui voyaient en elles un moyen d'améliorer la compétitivité de leurs usines (REHFELDT, 1988). Mais Rathenau montre que l'entreprise moderne ne se réduit pas à un mouvement de rationalisation : pour lui, l'entreprise industrielle du début du XX^e siècle se caractérise surtout par une capacité inédite d'innovation collective. Et c'est précisément du fait de sa puissance de transformation sociale et économique que l'entreprise a de nouvelles responsabilités à assumer.
- ensuite, Rathenau se distingue par ses propositions. Il n'attend pas des entreprises qu'elles mettent spontanément leur puissance d'action au service de la société, mais il ne propose pas pour autant de leur assigner de nouvelles obligations. Il considère plutôt que l'ampleur des transformations appelle à redéfinir l'entreprise et à réviser les principes de sa gouvernance. Dans un monde que l'entreprise crée, celle-ci ne peut plus être assimilée, selon Rathenau, à un acteur privé. De même que l'économie ne peut plus se lire comme un ensemble d'acteurs qui interagissent par le biais de marchés. Il s'agit donc de renouveler les modèles et les statuts de l'entreprise.

Notre relecture de Rathenau nous permet de revenir sur la manière dont les intellectuels et les dirigeants pensaient l'entreprise moderne à sa naissance, et sur la manière dont ils conceptualisaient les responsabilités sociales de celle-ci. Elle réinterroge ainsi l'histoire habituelle de la RSE. Dans cet article, nous commencerons par présenter rapidement Walther Rathenau et sa carrière fulgurante, mais aussi la réception mitigée de son œuvre. Dans un second temps, nous proposerons une relecture de Rathenau, en insistant sur le rôle que joue chez lui l'innovation. Nous montrerons comment son analyse débouche sur une remise en cause des théories économiques et sur des propositions de réformes particulières pour coupler l'autonomie des entreprises à l'intérêt collectif.

Walther Rathenau (1867-1922) : « un homme avec son contraire »

Walther Rathenau a eu une vie peu banale – une triple vie, pourrait-on dire : d'industriel, d'homme politique et d'essayiste, avec des correspondances pas toujours évidentes entre elles.

De l'enfance à la direction d'AEG

Walther Rathenau est le fils d'Emil Rathenau, le célèbre fondateur d'AEG.

Avant d'entreprendre des études, Emil Rathenau avait été formé comme apprenti dans une fabrique de machines agricoles, dont avait hérité son grand-père. Par la suite, il travaillera à la construction (et plus spécialement à la conception) des machines afin d'en systématiser la construction de masse au moindre coût. Après avoir acheté le brevet d'Edison, il fonde la *Deutsche Edison Gesellschaft* qui deviendra l'*Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft* (AEG). Se trouvant confrontée au très puissant Siemens, AEG va habilement se positionner sur le domaine à l'époque hautement scientifique de l'électrotechnique inventant des techniques de conception systématique des machines. En contribuant à l'électrification rapide du pays, AEG devient rapidement la plus grande entreprise d'électricité d'Allemagne (RIEDLER, 1916).

À son tour, Walther Rathenau se lance dans des études d'ingénieur, en électrochimie, le seul domaine de l'électricité dans lequel AEG n'avait encore aucune compétence à l'époque. Puis il soutient une thèse en physique sur l'absorption de la lumière par les métaux à Berlin, en 1889. C'est à ce moment que débute sa carrière dans l'électrochimie. Il dépose rapidement plusieurs brevets sur l'électrolyse des alcanes. Ses découvertes semblent suffisamment pertinentes pour qu'il soit appelé à les présenter à l'Empereur Guillaume II. Il fonde une entreprise, *Electrochemische Werke*, une filiale d'AEG, où il fait ses armes en tant que jeune dirigeant, avant d'intégrer le directoire d'AEG, en 1899. On lui prête le mérite d'avoir impulsé de nombreux projets, dont la reconstruction des usines du groupe, avec le célèbre architecte R. Behrens (du Bauhaus). Il dirige des usines d'électrochimie en Allemagne, mais aussi en Autriche (dont celle de Bitterfeld) – avec

succès. Après le retrait de son père, il prend la direction d'AEG. Il préfère toutefois occuper très rapidement le poste de président du conseil de surveillance, s'occupant davantage des relations publiques. Et il s'investit dans de très nombreuses autres entreprises. À la veille de la Première guerre mondiale, il est membre de 86 conseils de surveillance en Allemagne, et de 21 autres à l'étranger !

Walther Rathenau est pourtant davantage connu pour son « autre » carrière, celle d'essayiste et d'homme politique. Pendant la Première guerre mondiale, il est nommé responsable de l'Institut des matières premières. Il organisera l'approvisionnement et la coordination entre les acteurs, mais il dirigera aussi une entreprise de développement de produits de substitution dans de nombreux domaines. Après la guerre, il prend position pour la République de Weimar : il en deviendra le ministre de la Reconstruction en 1921, puis le ministre des Affaires étrangères en 1922. Certaines de ses prises de position, notamment sur la conclusion d'un accord avec la Russie, sont vivement critiquées. Juif de surcroît, il est assassiné par l'extrême droite, en 1922.

Le penseur des mutations industrielles

Sa postérité tient surtout à l'analyse des mutations industrielles qu'il livre dans ses ouvrages. Les concepts qu'il a forgés ont été amplement repris, dans différents domaines. L'économiste Keynes fait référence à son concept d'*autonomisation des entreprises* dans une conférence qu'il prononça à Berlin en 1926 (GELTER, 2010). Il le cite aussi à propos de la différence existant entre l'Allemagne et les États-Unis en matière de gestion des entreprises : le pouvoir des managers est plutôt craint aux États-Unis, dans un contexte de forte dispersion de l'actionnariat, tandis qu'en Allemagne, au contraire, le poids des actionnaires de contrôle conduit Rathenau à critiquer la manière dont ils peuvent parfois interférer dans la gestion. Rathenau est également cité par Berle et Means dans la conclusion de leur ouvrage (BERLE et MEANS, 1932).

De même, les juristes considèrent Rathenau comme le précurseur d'une conception de l'entreprise qui fut intensément discutée en Allemagne, dans les années 1920 et 1930 : cette conception – dite « *Unternehmen an sich* » – voit l'entreprise non pas comme un nœud de contrats, mais comme une entité en tant que telle, poursuivant ses propres finalités. Il est aussi vu comme un promoteur de la planification ou « capitalisme organisé » (SVENSON, 1961 ; REHFELDT, 1990).

Une œuvre polémique

La diversité des développements auxquels a donné lieu l'œuvre de Rathenau en droit, en économie ou en gestion au cours du XX^e siècle s'accompagne d'une difficulté à se saisir de la pensée de l'auteur. Cette difficulté s'explique de différentes manières. Ses essais étaient tout d'abord très polémiques. Ainsi, en 1916, il rédige un opuscule sur l'état des affaires et sur le droit des sociétés, *Vom Aktienwesen – Eine geschäftliche Betrachtung* (RATHENAU, 1917). Rathenau y dénonce l'incapacité des actionnaires à participer à la gestion des



« Portrait en pied de Walther Rathenau (1867-1922) », peinture d'Edvard Munch (1863-1944), 1907, Stiftung Stadtmuseum, Berlin.

« Walther Rathenau (1867-1922) fut l'un des rares dirigeants de son époque à écrire sur l'entreprise et ses responsabilités à l'égard de la société. »

entreprises modernes, et les contradictions entre leur pouvoir légal et leur fréquente incompétence. Il critique aussi les juristes, les tribunaux, ainsi que les journalistes, qui, ne comprenant pas la tournure nouvelle des affaires, exhortent trop souvent les dirigeants à suivre, voire à devancer les attentes des assemblées générales, sans égard pour les conséquences pour l'entreprise. Dans d'autres livres, il est moins offensif, mais il peut apparaître utopiste, voire mystique. De fait, quand il écrit *Von kommenden Dingen*, en 1917, l'Europe est en pleine guerre et Rathenau cherche avant tout à construire l'avenir. De ce point de vue, on a pu voir d'énormes contradictions entre sa position d'industriel partisan de la « rationalisation » et ses vues sociales engagées. Il est décrit par ses contemporains comme un personnage éminemment paradoxal.

Photo © AKG-IMAGES

Son biographe, le comte Kessler, parlait de lui comme d'« un homme avec son contraire ». Ainsi, il écrivait :

« D'abord, on l'ignora. Puis, lorsqu'il poursuivit, avec la Critique du Temps présent et la Mécanique de l'Esprit, la publication de ses pensées, on entendit s'élever un murmure, traduisant leur irritation à voir le membre de quatre-vingts conseils d'administration se mêler encore d'écrire des livres. On trouva ridicule ce commerçant qui prêchait la naissance de l'âme ; compromettant, ce riche qui attaquait le luxe » (p. 116).

Toutefois, sa carrière industrielle et ses essais sont-ils à ce point en contradiction ? Nous voudrions au contraire montrer que sa position de dirigeant d'entreprise, dans un monde en pleine mutation, le conduit à faire une lecture originale de l'industrialisation. Le machinisme et la rationalisation ne sont pas en eux-mêmes porteurs de servitude, d'appauvrissement ou de violence sociale. Au contraire, Rathenau y voit un potentiel inédit de progrès et de promesses sociales, qui demande cependant un nouveau système de pensée et des organisations d'un type nouveau.

Tel est tout l'enjeu de son travail, dont la réception a été – on le comprend – difficile. Et ce d'autant plus que les traductions de ses ouvrages lorsqu'elles existent, sont souvent problématiques. Ainsi, l'ouvrage de référence *Von kommenden Dingen* (VKD, dans la suite de l'article), sur lequel nous nous appuyons, a été immédiatement traduit et a connu une grande notoriété. Mais alors que le titre actuel désigne plutôt « les choses qui viennent », et plus encore « les choses encore inconnues », ou « les choses à concevoir », le titre anglais *In Days to Come* renvoie davantage à l'idée de prédiction. Quant au titre français, *Où va le monde ?*, il donne encore une autre connotation, peut-être plus polémique ou critique.

Avant de présenter les idées de Walther Rathenau, quelques points méthodologiques et quelques précautions s'imposent.

Nous n'avons pas pu accéder à l'ensemble de son œuvre, notamment parce qu'elle n'est pas (à notre connaissance) entièrement traduite. Nous n'avons pas eu accès à l'ouvrage précédent, *Zur Mechanik des Geistes* (1913), sur lequel Rathenau revient à plusieurs reprises dans ses ouvrages ultérieurs et qui semble avoir prêté d'autant plus à quiproquo que *La Mécanique de l'Esprit*, qui évoque le génie créatif, a aussi été intitulé « Le royaume de l'âme » (*Vom Reich der Seele*). D'autres textes sont disponibles. Létourneau en donne une bibliographie exhaustive (LÉTOURNEAU, 1995 ; KESSLER, 1933 ; LÉTOURNEAU, 1995 ; RATHENAU, 1913, 1917, 1918, 1921a, 1921b).

La Triple Révolution (dans la traduction française) regroupe des essais qui, à notre connaissance, ne comportent aucune mention du mot « révolution » (RATHENAU, 1921b) : *Die neue Wirtschaft* (1918), *Die neue Gesellschaft* (1919), *Der neue Staat* (1919). Mais nous avons aussi, grâce à des collègues que nous ne remercierons jamais assez⁽²⁾, pu avoir accès à son ouvrage non traduit sur les sociétés par actions : *Vom Aktienwesen. Eine geschäftliche Betrachtung* 1917 (RATHENAU, 1917) (en français, *Du rôle des*

sociétés par actions. Considérations commerciales). Et, évidemment, nous nous appuyons sur les analyses de différents auteurs (BUENSTORF et MURMANN, 2005 ; GELTER, 2011 ; KESSLER, 1933 ; LÉTOURNEAU, 1995 ; McGAUGHEY, 2015 ; RATHENAU, 1913, 1917, 1918, 1921a, 1921b ; TEUBNER, 1985).

Dans la mesure du possible, nous avons comparé les différentes versions et essayé, le cas échéant, de reprendre la signification des termes originaux en allemand. Par la suite, nous citons la version française ou la version anglaise, qui sont disponibles en ligne (non paginées), mais faisant référence à la page de l'original en allemand.

La « mécanisation » : le trait du monde moderne

Le management, ou l'« art de créer » ?

Un concept est central dans les essais de Rathenau : celui de *Mekanisierung*, qui a été traduit par mécanisation (*mechanization*, dans la version anglaise) ou par machinisme (chez Kessler). Cette notion est ambivalente. Pour Kessler, par exemple, l'homme se trouverait emprisonné dans un monde « mécanisé de fond en comble et amalgamé en une organisation de fer par les intérêts matériels ». Dans cet univers machinisé, Rathenau serait alors à la recherche d'un moyen pour augmenter la liberté dans le monde des affaires.

Notre lecture est assez différente. Marqué par son expérience de l'entreprise, d'entrepreneur et de dirigeant, Rathenau aborde le XX^e siècle comme un siècle marqué par les changements technologiques : les progrès de la science et de la technologie, comme la capacité à maîtriser certains éléments de la nature et à mettre en place de nouvelles infrastructures se sont considérablement développés et changent la face du monde. Mais pour le management, cela signifie une capacité à penser l'avenir, à faire advenir des choses jusqu'alors inconnues. Rathenau ne conçoit donc la fonction de l'entreprise que comme créative. Le terme de « création » apparaît (sous diverses formes : créatif, créateur, créer..., en allemand : *schöpfung, schaffen...*) 179 fois dans VKD (qui est un ouvrage assez court). Les analogies avec le monde de l'art sont récurrentes. Cela signifie que pour Rathenau le progrès scientifique et technologique est indispensable, car il est source de développement. Mais la connaissance d'aujourd'hui ne suffit pas, quand il s'agit de créer le monde de demain :

« Aujourd'hui, la science elle-même commence à se rendre compte que son tissu le plus parfait n'est pour la volonté humaine que ce qu'une bonne carte est pour un voyageur (...). Mais une carte ne peut m'indiquer le chemin qui m'est prescrit, celui vers lequel m'attirent mon cœur et mon devoir. » (VKD, p. 14 dans la version allemande).

⁽²⁾ Je suis très reconnaissante à Regina Bornfeld, Guillemette de Courtivon et Pascal Le Masson pour leur aide patiente et experte dans le décryptage du texte original de 1917.

Ainsi, la science et la connaissance ne seraient pas suffisantes. L'entreprise est l'organe de la société qui s'aventure dans l'inconnu pour explorer de nouveaux possibles et pour faire reculer les frontières du connu. Et la fonction managériale est fondamentalement une fonction créative. De manière très significative, Rathenau en arrive à la conclusion que la langue allemande manque de mot pour pouvoir qualifier la compétence correspondante. Et il propose pour pallier cette lacune un dérivé du mot « création » :

« *Ce qui est propre à tous ces hommes [ceux capables de gouverner : hommes politiques mais aussi organisateurs, entrepreneurs], c'est la faculté de se représenter ce qui n'existe pas encore, de se sentir comme en communication avec le monde organique et d'en subir l'influence profonde, de saisir et de comparer intuitivement des effets et des mobiles incommensurables, de faire surgir l'avenir dans leur propre esprit. Ce qui caractérise leur mode d'action, c'est l'imagination réaliste, c'est la force de décision (...).* »

Il ne faut pas s'étonner de ce que la langue allemande ne possède pas de mot pour désigner la synthèse, l'ensemble de ces forces. Je choisis l'expression "art des affaires" en appuyant sur l'ancienne signification du mot "affaire" [Geschäft], qui vient du mot "créer" » [Schaffen]. (VKD, pp. 327-328 dans la version allemande).

La mécanisation : potentiels et risques

Dans ce contexte, la notion de mécanisation revêt une signification particulière. La mécanisation est le signe des temps modernes : elle ne fait pas référence uniquement à un monde mécanisé, routinisé ou rationalisé. Bien au contraire : l'auteur évoque la « frontière créative où nous sommes » (« *auf der Schöpfungsgrenze, auf der wir stehen* », VKD, p. 29), car l'ère de la mécanisation est précisément celle où l'action collective peut désormais changer la face du monde. C'est l'ère, pourrait-on dire, de l'artificiel, dans la mesure où, avec elle, on pénètre dans un univers « créé » par l'homme.

Pour plusieurs auteurs de l'époque, les politiques d'innovation sont bien source de nouvelles responsabilités pour les dirigeants : selon Fayol, face à l'inconnu, ils doivent assurer la « prévoyance » et l'unité du corps social (FAYOL, 1917 ; HATCHUEL, 2016 ; SEGRESTIN, 2016). De même, Perkins (1908) juge que la responsabilité des dirigeants est tournée vers l'avenir :

"The foresight, the planning ahead, the putting the house in order for the storms of the future, are the true measure of the best and highest stewardship, as well as of the highest order of managerial ability."

Rathenau, quant à lui, s'attarde moins sur la responsabilité des dirigeants que sur l'organisation plus générale de l'économie. En effet, si les doctrines économiques libérales ont rendu possible la « mécanisation », elles l'ont aussi abandonnée aux jeux des intérêts en présence et à la concurrence. Au lieu de diminuer la pauvreté et les inégalités, la mécanisation a plutôt contribué à renforcer les inégalités. C'est donc moins le

processus de mécanisation qu'il s'agit de réformer que le cadre dans lequel celui-ci s'inscrit.

Vers une révision de la théorie économique

Rathenau n'est pas un économiste, il ne se positionne pas vraiment sur le terrain de la science économique. Néanmoins, en tant que dirigeant, il semble mesurer la distance entre les cadres théoriques censés décrire l'économie et la réalité des entreprises. Modéliser les entreprises modernes comme des agents indépendants les uns des autres et penser la production ou la consommation comme des fonctions de choix individuels lui semble profondément décalé par rapport aux enjeux. Aussi critique-t-il violemment les théories libérales classiques :

« *Toute science économique et sociale n'est qu'éthique appliquée (...), et un État, une économie, une société méritent de disparaître, lorsqu'ils ne signifient qu'un état d'équilibre d'intérêts réfrénés, lorsqu'ils ne sont que des associations de production et de consommation, armées ou désarmées* » (VKD, p. 167 dans la version allemande).

On notera qu'il rejette aussi le socialisme. Pour lui, supprimer la propriété, ou même la notion de profit, est un contresens. Il livre sa propre conception du profit : supposons un État qui dispose d'une certaine somme d'argent à investir dans l'intérêt collectif. S'il doit choisir entre plusieurs projets de développement pour différentes populations, quel devrait être son choix ? Rathenau affirme qu'il ne faut pas vouloir *choisir*, mais justement demander à chaque projet de renouveler les ressources qu'il consomme, c'est-à-dire de générer du profit, de manière à être réalisé tout en autorisant la réalisation d'autres projets. Telle est la véritable fonction du profit : l'entreprise en a besoin pour renouveler ses ressources et pour poursuivre son travail, qui est utile.

On retrouve ici l'idée selon laquelle la propriété entraîne la responsabilité⁽³⁾ : « *l'arbitraire du possédant [doit être] remplacé par la responsabilité* ». Comme le notent Acquier et Gond (2007), cette idée est assez répandue au début du siècle, y compris chez les hommes d'affaires, et elle est fortement empreinte d'une doctrine religieuse (BOWEN, 1953, éd. 2013). Mais chez Rathenau, il ne s'agit pas d'infléchir les comportements individuels sur la base d'un point de vue éthique ou religieux. Il s'agit, plus fondamentalement, de réviser le cadre théorique qui sous-tend l'entreprise. L'économie n'est plus vue comme un réseau d'acteurs individuels et individualistes. Rathenau nous invite, d'une certaine manière, à réfléchir à des concepts comme l'« économie communale », où les acteurs créent un monde commun et où les responsabilités portent aussi sur les choses à venir ou en construction (*Von kommenden Dingen*).

⁽³⁾ « *Le monde est (...) une association de créateurs [Schaffender] ; quiconque gaspille travail, temps de travail ou moyens de travail vole la collectivité. La consommation n'est pas une affaire privée : elle est l'affaire de la collectivité, de l'État, de la morale, de l'humanité* » (VKD, p. 167 dans la version allemande).

Vers de nouveaux statuts pour l'entreprise

L'enjeu de l'autonomie

L'entreprise est, selon Rathenau, enserrée dans des dispositifs institutionnels qui ne lui correspondent plus. Les cadres juridiques, notamment celui de la société par actions, qui ont été développés pour organiser le commerce, continuent à être utilisés. Mais ce qu'ils encadrent – le contenu des activités collectives – n'a plus rien à voir avec ce pour quoi ils ont été conçus. Rathenau décrit un phénomène de « substitution du contenu » (*Substitution des Grundes*) : les « sociétés » ne sont plus des associations de marchands engagés ensemble dans une aventure commune. Ils ne gèrent plus l'entreprise et, souvent, ils ne la connaissent même pas. Leur prise de participation n'est au mieux que le reflet d'un pari qu'ils font sur la santé de tel ou tel secteur.

Rathenau appelle donc à une réforme profonde du système de gouvernance des entreprises, à « sortir des convenances théoriques libérales et (à) penser les institutions adaptées à la création » (VKD, p. 141). Il lance ainsi un débat, qui ira en s'intensifiant dans les années 1920 avec le courant *Unternehmen an sich* (« L'entreprise en tant que telle ») (GELTER, 2011). Mais quels cadres retenir pour guider cette réforme ?

Cohérent avec l'analyse qu'il fait du profit, Rathenau formule essentiellement deux propositions :

- tout d'abord, l'entreprise devrait pouvoir s'« autonomiser » en acquérant ses propres titres de propriété. Les besoins en capitaux, selon lui, ne sont pas si importants que l'entreprise ne puisse faire appel à des banques ou à des fondations, voire émettre de nouveaux titres, si elle en a besoin ;
- ainsi « dépersonnalisée », l'entreprise pourrait être consacrée à une création utile pour la société. Tout en conservant un statut privé, l'entreprise pourrait dès lors poursuivre une finalité proprement publique.

L'exemple des Fondations actionnaires : la fixation d'une mission d'intérêt collectif

Ces propositions ne sont d'ailleurs pas si éloignées de la réalité, car Rathenau évoque le cas des Fondations d'entreprise : en cédant leurs titres à une Fondation, les associés réalisent le projet de « dépersonnalisation » précité et peuvent stabiliser le but de la Fondation, à travers ses statuts. À l'évidence, Rathenau a en tête des expériences pionnières, en Allemagne, dans lesquelles les actionnaires ont transféré leurs titres au sein d'une Fondation en vue précisément d'assurer une orientation et une stabilité que seule peut conférer une « propriété impersonnelle » (ABBE, 1896). Le cas de la compagnie Carl Zeiss est exemplaire, même s'il n'est pas le seul (voir l'Encadré ci-dessous).

La Fondation Carl Zeiss

Carl Zeiss est leader en optique et en optoélectronique. L'entreprise a expérimenté dès la fin du XIX^e siècle une gouvernance très originale en Allemagne, qui a inspiré par la suite le modèle des Fondations actionnaires qui est assez répandu en Allemagne et dans les pays scandinaves (GOYDER, 1951).

Carl Zeiss avait fondé en 1846 un atelier d'instruments d'optique. Rapidement, il recrute un physicien, Ernst Abbe, pour comprendre les déformations des images et faciliter la fabrication des microscopes. C'est l'une des premières entreprises à avoir ainsi mis en place un management « par la science » (BUENSTORF et MURMANN, 2005). Après la mort de Zeiss, en 1888, Ernst Abbe se retrouve le principal associé de Zeiss : en 1896, il crée une Fondation, qu'il dote de l'ensemble du capital social de l'entreprise. La Fondation Carl Zeiss, désormais unique actionnaire, doit fonctionner selon les principes très précis qu'Ernst Abbe a pris soin de détailler dans une constitution longue de 122 paragraphes.

Cette constitution fixe à l'entreprise une mission d'intérêt collectif, qui est particulièrement innovante :

- *“cultivate the branches of precise technical industry, which have been introduced into Jena by the Optical Works and the Glass Works”, et par là-même promouvoir la sécurité économique des salariés et servir “the scientific and practical interest”.*
- *“to promote the general interests of the branches of precise technical industry” (...) and “to take part in organizations and measures designed for the public good of the working population of Jena and its immediate neighborhood ; to promote study in natural and mathematical sciences both as regards research and teaching”.*

La mission a des implications à tous les niveaux de la gestion. Ainsi, les investissements ne doivent pas être réalisés en fonction de leur seule rentabilité, mais seulement s'ils participent aux apprentissages et à la viabilité à long terme de l'entreprise, en prenant en compte toutes les dimensions, y compris l'intérêt des salariés pour leur travail. Et le conseil de la Fondation, au sein duquel siègent des représentants de l'État de Saxe-Weimar et de l'université, est chargé de surveiller la direction de l'entreprise et de veiller à ce que la mission qui lui incombe soit bien respectée.



Photo © AKG IMAGES/INTERFOTO /TV-Yesterday

Blanche SEGRESTIN

L'usine d'optique et de mécanique de précision Carl Zeiss située à Jéna (Allemagne), en 1922.

« Rathenau a en tête des expériences pionnières en Allemagne, comme celle de la compagnie Carl Zeiss, où les actionnaires ont transféré leurs titres à une Fondation. »

Créer une Fondation, note alors Rathenau, c'est pour un dirigeant d'entreprise vraiment faire en sorte que l'entreprise vive sa vie à la manière d'une œuvre d'art qui poursuit son existence, une fois créée, indépendamment de son auteur (VKD, p. 124).

Ainsi, Rathenau voit l'entreprise comme une institution d'un nouveau type : à la fois privée, mais poursuivant une finalité publique, l'entreprise doit être dotée de nouvelles structures pour que les potentiels de la mécanisation soient pleinement actualisables. Reste à définir, pour cette entreprise « autonome », organisation privée, mais d'intérêt public, qui en serait à la tête. Comment appréhender la fonction dirigeante, si les détenteurs des parts sociales n'exercent plus de contrôle ?

Gouvernement créatif et capacité de mise en discussion

Pour Rathenau, il ne faut en aucun cas abandonner l'« orientation du monde » au libre cours des choses et, en l'occurrence, surtout pas à l'affrontement des intérêts individuels. Il réfute aussi bien l'idée d'un gouvernement par le peuple que celle d'un gouvernement par les experts ou les sachants, dont le savoir peut s'avérer être antinomique avec l'action. La direction suppose une capacité de création pour forger des conceptions du monde à venir, c'est-à-dire à construire, et pour fédérer l'action des individus en une action collective féconde. Les gouvernants sont en charge de construire

une projection du monde et d'en définir les orientations stratégiques.

Il prend exemple sur le schéma politique de l'État. Le rôle du Parlement dans le système politique, pour Rathenau, ne doit en aucun cas être assimilé à celui du gouvernement. Il n'a pas à prendre de décision, mais il doit, plutôt, servir d'« agence de consultation ». Le Parlement parle : « *Das Parlament redet* ». C'est le lieu où l'on débat. Ce n'est ni un organe de *représentation* ni un lieu de *délibération*. Le Parlement ne conçoit pas les orientations politiques ou stratégiques. En revanche, il en débat, les rend publiques, les conteste et les soumet à une critique saine et ouverte.

Telle est, donc, la clé suggérée par Rathenau : a) la fixation d'une mission d'intérêt collectif pour les entreprises, b) la nomination de dirigeants capables de concevoir et d'organiser une action collective innovante et c) une mise en discussion au travers d'un conseil ou d'une « agence de consultation ». Au lieu d'avoir un conseil d'*administration*, les dirigeants des entreprises pourraient être ainsi soumis à une forme de surveillance démocratique. Leur responsabilité ne serait plus ni une affaire d'éthique professionnelle ou de déontologie ni une nécessité stratégique pour le développement de leur entreprise. Leur responsabilité renverrait, d'une part, à une mission spécifique d'intérêt général et, d'autre part, à la nécessité d'en référer à un organe pluripartite de surveillance et de mise en discussion.

Conclusion et perspectives

Rathenau a été lu et débattu en Allemagne au début des années 1920. Son analyse a certainement compté dans les réflexions qui ont prévalu lors de la rédaction de la Constitution de Weimar (1919) et la définition des principes de participation des salariés aux conseils de surveillance (McGAUGHEY, 2015). Mais son influence directe reste manifestement limitée. Et si certains auteurs, comme Berle et Means, ont bien compris ce qu'il en était de la révolution théorique et institutionnelle qu'il suggérait, globalement ses idées n'ont pas débouché et la RSE a fini par prendre d'autres chemins. Il nous semble néanmoins que Rathenau livre un élément important non seulement sur la manière dont les dirigeants pensent l'entreprise au début du XX^e siècle, mais aussi sur une manière alternative d'appréhender la responsabilité sociale.

Rathenau considère clairement qu'un nouvel ordre social et industriel est en train d'émerger en ce début de XX^e siècle, qui ne relève ni d'un rapport de force politique ni d'un accroissement de la taille des entreprises, quand bien même cet accroissement irait de pair avec un projet de rationalisation. Pour lui, on ne comprend le monde moderne ni on ne peut l'orienter, si l'on ne prend pas la pleine mesure de la « mécanisation », c'est-à-dire de la capacité de l'action collective à modeler le monde au point d'en faire un univers artificiel. L'ère moderne consacre avant tout l'avènement d'une capacité inédite d'innovation et de création collective. Il en découle une responsabilité très forte des dirigeants à l'égard du monde qu'ils contribuent à créer. Comme d'autres de ses contemporains, Rathenau juge que les entreprises ne peuvent plus être assimilées à des acteurs privés poursuivant leurs propres intérêts. L'économie classique modélisant des acteurs indépendants les uns des autres apparaît donc dépassée : il ne faut pas que la puissance d'agir des entreprises soit abandonnée ni au libre jeu du marché ni au hasard de la composition des assemblées générales. Rathenau juge donc indispensable de réformer les institutions qui encadrent le gouvernement des entreprises. Il voit l'entreprise comme une institution certes privée, mais dotée d'une finalité d'intérêt collectif. Il propose d'adapter son mode de gouvernement en conséquence, en partant d'expériences concrètes. En particulier, il suggère que les dirigeants conduisent l'entreprise selon des finalités d'intérêt collectif et avec un dispositif de surveillance aligné sur ces finalités. C'est au nom de leur puissance d'innovation et de leur impact potentiel sur la société que les entreprises doivent être engagées dans des projets d'intérêt collectif. Cette relecture des fondements de la RSE mérite sans doute toute notre attention pour le XXI^e siècle.

Bibliographie

- ABBE (E.), *Statute of the Carl Zeiss Stiftung in Jena*, 1896, translated from the text of the Revision of 1906, Jena.
- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, pp. 131-157, 2009, n°180.
- ACQUIER (A. L.) & GOND (J.-P.), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman*, d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, pp. 5-35, 2007.
- BERLE (A.) & MEANS (G.), *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1932 (volume réédité en 1991).
- BOWEN (H.R.), *The Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 1953, éd. 2013.
- BUENSTORF (G.) & MURMANN (J. P.), "Ernst Abbe's scientific management: theoretical insights from a nineteenth-century dynamic capabilities approach", *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n°4, 2005, pp. 543-578.
- CRANE (A.), PALAZZO (G.), SPENCE (L. J.) & MATTEN (D.), "Contesting the Value of "Creating Shared Value"", *California Management Review*, 56, 2, 2014, pp. 130-153.
- FAYOL (H.), *Administration Industrielle et Générale*, Dunod et Pinat, 1917.
- FLEMING (P.) & JONES (M.T.), *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*, Sage, 2013.
- GELTER (M.), *Taming or Protecting the Modern Corporation? Shareholder-Stakeholder Debates in a Comparative Light*, ECGI European Corporate Governance Institute, 2010.
- GELTER (M.), "Taming or Protecting the Modern Corporation? Shareholder-Stakeholder Debates in a Comparative Light", *Journal of Law & Business*, 7, 2, 2011, pp. 640-730.
- GOYDER (G.), *The future of private enterprise, A study in responsibility*, Basil Blackwell, 1951.
- HATCHUEL (A.), « Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX^e siècle », *Entreprises et Histoire* 2, 2016, pp. 108-120.
- HEALD (M.), "Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea", *The Business History Review*, 31, 4, 1957, pp. 375-384.
- HEALD (M.), *Business Thought in the Twenties: Social Responsibility*, American Quarterly, 13, 2, 1961, pp. 126-139.
- KARNAN, (A.), "CSR Stuck in a Logical Trap", *California Management Review*, 53, 2, 2011, pp. 105-111.
- KESSLER (C. H.), *Walther Rathenau*, Grasset, 1933.

LÉTOURNEAU (P.), *Walther Rathenau (1867-1922)*, Presses Universitaires de Strasbourg, 1995.

MARENS (R.), "Recovering the past: reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility", *Journal of Management History*, vol. 14 1, 2008, pp. 55-72.

McGAUGHEY (E.), "The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law, LSE Law", *Society and Economy Working Papers* 10/2015, LSE: London School of Economics and Political Science, 2015.

NYLAND (C.), BRUCE (K.) & BURNS (P.), "Taylorism, the International Labour Organization, and the Genesis and Diffusion of Codetermination", *Organization Studies* (01708406), 35, 8, 2014, pp. 1149-1169.

PERKINS (G.W.), "Corporations in Modern Business", *The North American Review*, 187, 628 (March), 1908, pp. 388-398.

RATHENAU (W.), *Zur Mechanik des Geistes*, G. Fischer, 1913.

RATHENAU (W.), *Vom Aktienwesen. Eine geschäftliche Betrachtung*, G. Fischer Verlag, 1917.

RATHENAU (W.), *Von kommenden Dingen*, G. Fischer, 1918.

RATHENAU (W.), *In Days to Come*, Alfred A. Knopf, 1921a.

RATHENAU (W.), *La Triple Révolution. Essais (Die neue Wirtschaft. 1918, Die neue Gesellschaft. 1919, Der neue Staat. 1919)*, Éditions du Rhin, 1921b.

REHFELDT (U.), « Les racines du consensus. Stratégies syndicales et "rationalisation" en Allemagne de 1910 à 1933 », *Gérer et Comprendre*, n°11, juin 1988, pp. 81-90.

REHFELDT (U.), « Démocratie économique et cogestion : une mise en perspective historique », *Revue de l'IRE*, 3, printemps-été, 1990.

RIEDLER (A.), *Emil Rathenau, und das Werden der Grosswirtschaft*, Verlag von Julius Springer, 1916.

SEGRESTIN (B.), « Le tournant fayolien : des révolutions industrielles à la naissance de l'entreprise moderne », *Entreprises et Histoire*, 83, 2016, pp. 5-12.

SVENSON (A.L.), "Pioneers of Management Organization Theory", *Management International*, 5/6, 1961, pp. 115-127.

TEUBNER (G.), "Corporate Fiduciary Duties and their Beneficiaries", in HOPT (K.J.) & TEUBNER (G.) (Eds.), *Corporate Governance and Directors Liabilities*, de Gruyter, 1985, pp. 149-177.