**LESOIR.BE + VERSION PAPIER – 03/03/2014 – Journaliste Olivier FABES**

**http://www.lesoir.be/483604/article/economie/entrepreneuriat/2014-03-03/refonder-l-entreprise-avant-qu-il-soit-trop-tard**

**Refonder l’entreprise, avant qu’il soit trop tard**

**OLIVIER FABES**   
Mis en ligne lundi 3 mars 2014, 12h11

**Stress, démotivation, dégâts sociaux et environnementaux. L’entreprise va mal. La maximisation des profits pour l’actionnaire a atteint ses limites.**


Blanche Segrestin est professeur en gestion de la prestigieuse école Mines ParisTech.


* Blanche Segrestin est professeur en gestion de la prestigieuse école Mines ParisTech.

<1>

Le discours ne vient pas d’un parti d’extrême-gauche, mais d’un professeur en gestion de la prestigieuse école Mines ParisTech et chercheur associé au collège des Bernardins. Blanche Segrestin était de passage à Bruxelles pour une conférence « Philosophie et Management ». Pour parler de l’urgence de « Refonder l’entreprise » (1)

Qu’est-ce qui va mal dans l’entreprise en 2014 ?

Malgré une prise de conscience de sa responsabilité sociétale, l’entreprise souffre d’une gouvernance déséquilibrée donnant trop de poids à la performance économique à très court terme. Des études aux Etats-Unis au début des années 2000 ont démontré que les grosses entreprises consacraient plus d’argent à racheter leurs actions pour soutenir le cours de Bourse qu’à investir dans la recherche et le développement. Un tel management condamne l’entreprise à moyen terme.

La faute au diktat de la bourse ?

Ce serait réducteur. Le vrai problème se situe au niveau même de la mission des dirigeants de l’entreprise, profondément déformée depuis les années 70-80. On le constate aux modes de rémunération des dirigeants, qui se retournent contre l’entreprise, en ce sens que celle-ci est de plus en plus morcelée. Les principes d’évaluation et de rémunération individuelle, très rares dans les années 70, se sont largement répandus, au détriment des mécanismes de collaboration.

Le chef d’entreprise s’auto-détruit en quelque sorte…

La doctrine de management qui prédomine actuellement veut que la responsabilité des dirigeants soit en premier lieu de gérer l’entreprise au nom des actionnaires et dans leurs intérêts. A l’échelle de l’histoire économique, c’est assez récent. Il faut restaurer la mission du management.

Dans quel sens ?

Nous plaidons pour un management qui n’est n’est pas là pour exécuter la stratégie mandatée par les actionnaires et maximiser les profits, mais pour développer des capacités d’actions nouvelles. Il faut en revenir à la fonction créative du management telle qu’elle émerge à la fin du 19e siècle ou au début du 20e : on nomme le manager parce qu’il est le plus à même d’inventer un nouvel usage des ressources, et non pour exécuter une stratégie prédéfinie. Cette fonction inventive est menacée aujourd’hui.

A tel point que pas mal de gens préfèrent voler de leurs propres ailes…

C’est vrai. Ces dérives stimulent l’entrepreneuriat et en particulier l’entrepreneuriat social. L’idée qu’il est possible de développer une entreprise qui ait des ambitions sociales ou environnementales, sans pour autant renoncer à la lucrativité, gagne du terrain. Je le vois au niveau des étudiants.

Une belle utopie ?

Le problème, c’est que le cadre juridique existant ne protège pas assez les entrepreneurs qui veulent intégrer à leurs statuts une mission autre que le profit. Aux Etats-Unis, les « benefit corporations » cherchent une troisième voie entre l’économie sociale et la SA classique. En France, notre proposition de « société à objet social étendu » est au stade de l’expérimentation. En Belgique, vous avez les entreprises à « finalité sociale ». Un type de société spécifique garantirait une meilleure lisibilité de la mission de l’entreprise pour les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les salariés.

OLIVIER FABES

(1) Du nom d’un livre cosigné par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (Le Seuil, 2012)