

# Manager: faire adhérer au désir d'un inconnu commun?

PHILOSOPHIE & MANAGEMENT > Idées

Adhésion, désir, inconnu, commun: ces quatre mots sont-ils appropriés pour parler de management? Sont-ils le fruit d'un poète naïf qui n'y connaît fichtrement rien en management? Loin de là! Ils expriment au contraire la vision du management qu'ont Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, professeurs à la prestigieuse Ecole des Mines Paris Tech et tous deux spécialisés dans la gestion de l'innovation en entreprise. Leur dernier ouvrage s'intitule *Refonder l'entreprise* et était au centre du dernier séminaire en date de PhiloMa.

**L**e point de départ de ce petit livre percutant est un double constat qui pourrait rendre perplexes certains managers mais qui ne surprendra guère les managers adeptes de la réflexion philosophique:

- d'une part, la crise que nous traversons actuellement est moins une crise des marchés qu'une crise de l'entreprise et du management;
- d'autre part, cette crise est due en grande partie à un « impensé »: à ce jour, nous avons collectivement omis de penser ce qu'est vraiment une entreprise, et par conséquent, ce qu'est le management.

## L'INVENTION IMPENSÉE

En effet, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (S&H) montrent avec conviction que l'entreprise est une invention moderne qui reste impensé. Pratiquement, elle date d'un peu plus d'un siècle à peine. Avant cela le terme « entreprise » désigne une opération aventureuse, militaire ou chevaleresque. Ainsi, jusqu'au 19<sup>ème</sup> siècle, les travailleurs louent leur service dans le cadre de contrats de « louage » et se qualifient d'entrepreneurs d'ouvrage. Cependant, l'adaptation au machinisme, la mobilisation de nouvelles énergies, et la nécessité de mobiliser une masse importante de capitaux, notamment pour les grands travaux publics (canaux, voies ferrées), justifient l'appel

à l'épargne publique et l'émergence des sociétés anonymes.

**« L'application des principes de Segrestin et Hatchuel est en opposition totale avec les principes actuels de corporate governance. »**

Dans le contexte des découvertes scientifiques et techniques décisives marquant la Seconde Révolution industrielle, il devient crucial de penser et d'organiser de nouveaux modes d'actions collectives pour inventer et innover (brevets, savoir-faire, techniciens et ingénieurs). L'entreprise moderne devient alors le lieu de ces nouveaux modes d'actions collectives. Et le manager, le « chef d'entreprise », devient celui qui est responsable de les penser et de les mettre en œuvre. Ni capitaliste, ni inventeur, ni même « entrepreneur », il est d'abord « employeur ». L'entreprise devient ainsi: ►



Avec son collègue Armand Hatchuel, Blanche Segrestin propose de réinventer l'entreprise pour qu'elle redevienne ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être, une communauté solidaire d'innovation orientée vers une pluralité de buts: la création de richesses, le progrès social, la préservation de l'environnement.

- un projet commun qui suppose un collectif d'innovation, une autorité de gestion et une organisation qui facilite l'innovation,
- une institution régulatrice du capitalisme, dont la fonction principale est de combiner le travail et le capital. Elle reçoit à ce titre l'appui de l'Etat tandis que les syndicats influencent ses règles et veillent à l'amélioration des conditions de travail.

## L'ENTREPRISE DISPARAÎT

Popularisée par la « science administrative » d'Henri Fayol, la compétence spécifique du chef d'entreprise va alors justifier des enseignements dans le cadre des écoles d'ingénieurs et de commerce qui sont apparues à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Cela mène jusqu'à la fin des années 60 au « managérialisme », en particulier dans les grandes entreprises bureaucratiques où les managers imposent leur autorité à un actionariat trop dispersé pour réellement peser sur les décisions stratégiques.

Les années 70 voient cependant le retour des actionnaires. En effet, la perte de compétitivité des grands conglomérats industriels et financiers, la crise de la production de masse et de l'organisation du travail fordiste, le ralentissement des gains de productivité et la perte de rentabilité des titres financiers détenus par les actionnaires, favorisent alors une évolution de la gouvernance de l'entreprise. Selon la formule célèbre de Milton Friedman, l'entreprise n'aura plus « qu'une et une seule responsabilité sociale, celle vis-à-vis de son actionnaire: utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits ».

C'est ainsi que dès la fin des années 70, les grands principes de la *corporate governance* sont formulés pour encadrer le pouvoir des dirigeants et les mettre au service unique ou ultime des actionnaires (mécanisme de surveillance et d'information, rôle des CA, mesures incitatives telles les stock-options,...).

Ce faisant, « l'entreprise » disparaît, seule demeure la « société anonyme » et on passe:

- d'un objectif de création collective à la création de la valeur actionnariale, souvent au détriment des capacités d'innovation de l'entreprise;
- du collectif de travail à la gestion des performances individuelles, mesurées, donnant lieu à incitations individualisées et au retour des relations marchandes au sein du collectif;
- du chef d'entreprise, dont l'autorité est consacrée, à « l'agent » des actionnaires.

Tant et si bien, commentent S&H, que « si on pouvait craindre, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'extraordinaire pouvoir dont jouissaient les managers, c'est leur faiblesse que l'on doit craindre en ce début du XXI<sup>ème</sup> siècle ». S&H montrent bien que ces évolutions sont facilitées par une absence de réflexion à la fois philosophique et juridique sur ce qu'est véritablement une entreprise. Cette absence a permis qu'elle soit, depuis le début, implici-

**« Le 'mandat' du chef d'entreprise est donc remplacé par une 'habilitation' donnée par le collectif, qui inclut les salariés. »**

tement assimilée à la société anonyme, celle-ci étant un contrat entre plusieurs personnes qui mettent des capitaux en commun, contrat faisant exister l'entreprise juridiquement. Ce faisant, l'entreprise se voit effectivement réduite à une organisation marchande destinée à faire du profit.

## PROGRÈS COLLECTIF

Partant de ce double constat, S&H proposent de réinventer l'entreprise, pour qu'elle redevienne ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être: une communauté solidaire d'innovation qui est orientée vers une pluralité de buts – la création de richesses, le progrès social, la préservation de l'environnement. Selon eux, la sortie de crise passe dès lors par un nouveau « contrat d'entreprise », qui doit s'écarter de l'impératif

de création de valeur pour l'actionnaire.

Ils proposent que ce « contrat » se fonde sur quatre grands principes de gouvernance qui ont pour but d'assurer un lien positif entre création de richesses et progrès collectifs. Notons d'emblée que l'application conséquente de ces principes est en opposition totale avec les principes actuels de la *corporate governance*:

- Une mission d'innovation et de progrès collectif au-delà du profit. Cette mission s'appuie sur une coopération durable et des capacités proprement collectives (savoir-faire organisationnel, portefeuille de brevets, réputation d'une marque, relations avec les clients, etc.).
- Un pouvoir habilité à diriger, légitime et autonome, notamment dans l'élaboration de la mission. En ce sens, les managers ont une véritable autorité de gestion et ne sont pas simplement les agents des actionnaires: ils ne sont pas chargés de représenter (défendre) telle ou telle catégorie de participant, mais de produire le sujet collectif. Les parties prenantes de ce collectif doivent reconnaître cette autorité de gestion. Celle-ci doit être fondée sur sa capacité à exploiter le potentiel de départ et élever le potentiel collectif de l'entreprise. Les managers sont donc ainsi habilités à exercer un pouvoir et à piloter les opérations dans l'intérêt commun. Le « mandat » du chef d'entreprise est donc remplacé par une « habilitation » donnée par le collectif, qui inclut les salariés. L'application de ce principe implique que des systèmes qui visent à aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires (tels les stock-options) ne peuvent être permis car ils biaisent le jugement des managers au détriment du collectif et au profit d'une partie de ceux-ci.
- Un collectif engagé dans la durée pour l'entreprise. Les acteurs engagés constituent les véritables parties prenantes de l'entreprise, au titre de l'*affectio societatis*, notion ancienne qui exprime le sentiment d'attachement des associés au projet de la société et garantit la confiance entre ses membres. Ces acteurs engagés incluent donc au minimum les salariés (puisque'ils courent le risque de voir leurs capacités d'action affectés par l'action collective) et les investisseurs et financiers à long terme. Ils se définissent à partir de l'autorité qu'ils accordent aux

manager et jouissent en contrepartie du droit de les révoquer. Le périmètre de l'entreprise ne se limite donc plus à ses seuls actionnaires, mais n'englobe pas non plus l'ensemble des parties prenantes. Nous approfondirons ce point lors de notre séminaire du 27/03 avec la philosophe Cynthia Fleury et le CEO de Veolia Environnement Antoine Frérot.

- Des règles de solidarité de l'action collective qui vont au-delà du partage annuel des résultats. Les conséquences d'une décision prise dans l'intérêt de l'entreprise sont mutualisées. Ainsi, l'idée que les résultats rémunèrent le risque pris par les actionnaires, parce que les dividendes sont incertains tandis que les salaires sont fixes, ne tient pas suffisamment compte de la précarité du contrat de travail, des licenciements et du caractère aléatoire des promotions. Il s'agit donc de mieux reconnaître les potentiels de chacun et les risques pris par toutes les parties prenantes engagées dans l'entreprise. La règle des avaries communes du droit maritime procure une source d'inspiration intéressante à cet égard. Ainsi, selon cette règle, le capitaine d'un navire est autorisé à jeter des marchandises par-dessus bord si cela participe au salut commun. A l'arrivée, tous les marchands participant à l'expédition sont tenus de contribuer aux dommages correspondants proportionnellement à la valeur respective de leurs biens arrivés à bon port. Cette règle crée de la solidarité entre les marchands à plusieurs niveaux. Elle limite non seulement les risques pris individuellement mais désamorçe également toute tentative d'influencer la décision du capitaine, tentative qui pourrait se révéler catastrophique. Il faut au contraire qu'il soit le plus autonome possible pour jeter juste le nécessaire et minimiser la perte collective. En ce sens, cette règle est emblématique des effets de solidarité créés par une autorité de gestion « habilitée »: les marchands ne sont pas a priori solidaires. En revanche, le jet du capitaine les rend solidaires les uns des autres vis-à-vis de la perte, simplement parce que chacun a accepté, dès le départ, l'autorité du capitaine et que ce qui a été détruit l'a été dans l'intérêt collectif. Une application concrète de ce principe est une réduction collective des salaires pour éviter des licenciements.

Pour autant bien sûr que cela s'accompagne d'une participation également de la part des actionnaires aux avaries communes: par exemple l'échange de la baisse des salaires contre l'attribution d'actions aux personnels, une participation aux bénéfices futurs ou une créance à payer en période plus prospère (même si le salarié n'est plus dans l'entreprise).

Pour faire vivre ces principes susceptibles de stimuler la collaboration et la confiance facilitant l'innovation, S&H proposent la création d'une « société à objet social étendu » qui intégrerait, dans son objet social, des objectifs économiques, sociaux et environ-

**« Loin d'être utopique, cette vision de l'entreprise est actuellement déjà mise en place... en Californie. »**

nementaux, traduits dans un « contrat d'entreprise ». Loin d'être utopique, cette vision de l'entreprise est actuellement déjà mise en place... en Californie avec la « flexible purpose corporation » adoptée par le sénat de cet Etat.

Cela est-il trop beau que pour être vrai? Dans tous les cas, il nous semble de plus en plus clair que nous n'avons pas le choix: la sortie de crise ne passera-t-elle pas nécessairement par un effort pour réinventer l'entreprise? En effet, dans un monde où les niveaux d'éducation, de connexion et de communication ne cessent de croître, où les besoins en développement humain s'étendent et où le désir d'égalité s'intensifie, des principes de gouvernance similaires à ceux proposés ci-dessus ne seront-ils pas, plus que jamais, le moteur de la création de richesses? Ne seront-ils pas la condition de notre adhésion au « désir d'un inconnu commun », pour lequel nous serons prêts à engager notre vie professionnelle? ●

LAURENT LEDOUX 