

Dossier n° 1. Les Théories économiques et l'entreprise

Articles supports sur "La théorie économique et l'entreprise"

1. Bernard de Montmorillon, « Organisation et management : fondements et analyses », *Les Cahiers Français*, n°287, Management et organisation des entreprises.
2. Blanche Segrestin, « une nouvelle *Modern Corporation* : relecture gestionnaire de l'ouvrage de Berle et Means », *Annales de l'Ecole des Mines – Gérer et comprendre*, juin 2011, 2011/2, n°104, p. 95-100.
3. Igor Martinache, « L'organisation des entreprises, entre conflits et coopération », *Alternatives Economiques*, n°357, mai 2016.
4. Christian Chavagneux, « Repenser l'entreprise », *Alternatives Economiques*, n°342, janv. 2015.

1. **Bernard de Montmorillon, « Organisation et management : fondements et analyses », *Les Cahiers Français*, n°287, Management et organisation des entreprises.**

Organisation et management : fondements et analyses

La théorie économique et l'entreprise

Longtemps la seule représentation économique de l'entreprise a été fournie par le modèle néoclassique ; identifiée à un entrepreneur parfaitement rationnel, l'entreprise était entièrement soumise à son environnement. La remise en cause de la plupart des hypothèses de ce modèle a conduit à l'émergence d'une approche contractuelle qui cesse de considérer l'entreprise comme une « boîte noire ». Toutefois, comme le montre ici Bernard de Montmorillon, cette perspective en termes de coûts de transaction et de relations d'agence repose toujours sur des fondements trop réducteurs, et en particulier sur le fait que l'acteur potentiellement opportuniste demeure l'unité d'analyse retenue et que domine la logique de l'efficacité structurelle. Des approches récentes tentent ainsi de penser l'entreprise comme une organisation collective.

C.F.

Le Nouveau Larousse illustré donne, au début de ce siècle, quatre sens au mot entreprise : « action d'entreprendre quelque chose » et par extension « chose que l'on entreprend », « action de faire ou de fournir quelque chose à certaines conditions », « attentat, violence, usurpation... (tentative de séduction sur une femme) » et, en fauconnerie, « oiseau de grande entreprise, oiseau qui attaque résolument sa proie ». Ces curiosités sémantiques témoignent clairement de ce que, il y a une centaine d'années, le mot entreprise

rend d'abord compte de l'action d'entreprendre et qu'il est appliqué à l'activité économique pour caractériser principalement la prestation de service. Du reste, à la rubrique « entrepreneur », le même dictionnaire évoque les prestataires de travaux, de transport, de spectacle et de manufacture. L'entreprise industrielle n'est donc citée qu'accessoirement. Pourtant, c'est ce type d'entreprise là que la théorie économique privilégie durant la majeure partie du XX^e siècle et que les facultés occidentales propagent avec beaucoup de constance et d'exclusivité pendant le troisième quart de ce siècle.

On comprend bien pourquoi. La croissance économique, à partir des années 30, malgré la crise, et surtout après la Seconde Guerre mondiale, se fait principalement industrielle et dans le même temps assure aux pays développés une exceptionnelle période de prospérité, de stabilité, et de quasi-plein-emploi. Dans ce contexte la théorie néoclassique a l'avantage de proposer un modèle de l'entreprise qui rend assez bien compte des conditions de la production industrielle et qui permet, par conséquent, aux responsables politiques d'agir dans le sens de la maîtrise et du maintien de ces évolutions générales si favorables.

Après la transition des années 70, l'entreprise répond de moins en moins au modèle. Elle devient groupe, elle se décentralise, elle se fait prestataire de service, rejoignant en cela la conception dominante du début de siècle. Consacrée principalement à la régulation macro-économique et aux problèmes qu'elle pose (pérennité du modèle keynésien ?, faillite du modèle marxiste ?, conditions endogènes du développement ?), la théorie économique a longtemps négligé cette mutation, au point que, en France tout particulièrement, on a souvent cherché, pour résoudre la crise, à appliquer des principes néoclassiques sans prendre assez garde aux hypothèses qui sous-tendent leur opérationnalité.

Pourtant, depuis quelques années, un cadre d'analyse économique renouvelé émerge progressivement, issu surtout de travaux nord-américains. Il prétend rendre compte non plus seulement des conditions de la production industrielle mais également des mécanismes de l'action d'entreprendre dans leurs dimensions contractuelle et collective. C'est dire que ce nouveau emprunte à d'autres champs que la microéconomie néoclassique, au droit et à la sociologie en particulier, mais sans qu'on puisse considérer que l'analyse n'est plus économique, puisqu'il s'agit bien selon la définition de Milgrom et Roberts de comprendre, de modéliser la façon dont les organisations économiques sont capables de « satisfaire les besoins des êtres humains » (1997, p. 31).

La théorie néoclassique et l'entreprise

Le modèle néoclassique peut être considéré avant tout comme un modèle de marché. Quatre hypothèses le caractérisent fondamentalement. L'acteur est individu, qu'il soit producteur, consommateur, travailleur,

banquier ou législateur, et parfaitement schizophrène, producteur quand il produit, consommateur quand il consomme, prêteur quand il prête, travailleur quand il travaille... Cet acteur-individu n'a pas d'influence sur les conditions de l'échange et cherche à maximiser sa satisfaction : il est doté d'une fonction d'utilité et il préfère systématiquement plus d'utilité dès que cela sera possible. Il est confronté à un monde certain, où l'information n'a pas de coût, est parfaitement répartie et où l'avenir, quand il importe, peut être sinon prévu du moins raisonnablement probabilisé. Calcul et information parfaite caractérisent ce que l'on appelle la rationalité pure. Enfin, dernière hypothèse fondatrice du marché, les relations entre acteurs portent sur des produits homogènes, qu'il s'agisse des biens naturels ou manufacturés, du travail, ou encore de la monnaie.

L'entreprise, fonction de production

Dans ce cadre général, l'entreprise est caractérisée d'abord et complètement par sa fonction principale, la production, comme en témoigne la définition célèbre de Henderson et Quandt (1967). Cette définition est tout à fait compatible avec le modèle de marché. L'entreprise ne fait qu'un avec l'entrepreneur : dès lors, point de conflits internes, de contre-pouvoirs, de roulements et de motivations contradictoires ; au contraire, seule volonté s'affirme, celle du propriétaire-entrepreneur (autocité) qui cherchera à maximiser son profit (rationalité) en proposant son produit (homogénéité) à un ensemble d'acheteurs parfaitement informés (transparence).

Cette représentation a de très nombreux atouts. Elle a été longtemps globalement pertinente. La petite entreprise caractéristique de la révolution industrielle et même la grande entreprise des Trente Glorieuses, où le travail est standardisé et l'autorité hiérarchique affirmée, répondent assez bien à ses caractéristiques. La révolution industrielle décrite par Ludwig von Mises (1983), c'est « la production en série pour le grand nombre » : l'entreprise capitaliste manufacturière qui s'en fait le vecteur principal est robustement représentée par le modèle néoclassique.

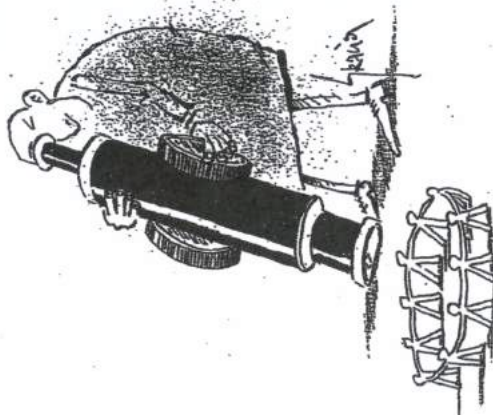
Ce modèle a l'avantage, ensuite, d'être formalisable, avec l'ajout au besoin de quelques hypothèses supplémentaires (fluidité...). C'est l'apport essentiel des néoclassiques que d'avoir introduit, grâce au calcul marginal, la possibilité théorique de repérer les conditions de l'optimum. Ce fait, en rendant le modèle non seulement positif mais encore normatif. Le producteur s'est trouvé doté d'un puissant appareil d'analyse lui permettant de repérer les conditions de la maximisation de son profit. Un nombre considérable d'outils de gestion a découlé de cette formalisation : productivité, point mort, taille optimale, élasticité, rendement d'échelle, courbe d'expérience... dont l'économie industrielle a assuré la propagation. Dans le même temps, les travaux de F. Taylor (1911) et de H. Fayol (1916) (naissance de l'organisation du travail et de l'administration générale) ont permis d'appliquer la même logique à l'administration générale, une variable technique également optimisable. La boucle était bouclée : la

maîtrise du coût technique et socio-organisationnel permettait de s'imposer au marché et d'assurer (temporairement) le profit. Mieux encore, le modèle est intégrateur et permet de passer de l'optimum individuel à l'optimum collectif. L'équilibre général de concurrence est optimal : la satisfaction d'un acteur ne peut être améliorée sans que soit diminuée celle d'un autre. Ainsi, non seulement le producteur se trouve doté d'une représentation opérationnelle, mais le législateur aussi, qui, depuis la fin du XIX^e siècle jusqu'à nos jours, a cherché à développer la concurrence.

Postérité de la représentation néoclassique

On comprend bien la séduction exercée par ce modèle ainsi que sa longévité. Il ne s'agit pas de le rejeter en bloc. D'abord bien des situations, aujourd'hui encore, relèvent des hypothèses de marché et, dans ce cas, mais dans ce cas seulement, peuvent être gérées au travers des prescriptions de la formulation néoclassique : ainsi, lorsque le travail est homogène, la limitation autoritaire de sa durée peut avoir un effet positif sur l'emploi, mais, dans le cas contraire, le lien n'est en rien automatique ni même à sens unique ; ou encore, la compétitivité dans la production et la commercialisation de biens standardisés relève de logiques où prédominent les effets de taille : en 1982, Thomson n'avait aucune chance sur le seul marché national des magnétoscopes (estimé à 500 000 demandeurs) de concurrencer efficacement les Japonais fabriquant dans leurs principales usines plus d'un million d'unités.

Le modèle est également assez souple pour que l'une ou l'autre de ses hypothèses soit levée. C'est celle d'homogénéité, sans qu'elle soit globalement écartée, qui a été la plus tôt mise en question. Dès les années 30, E. H. Chamberlin a proposé une analyse de la concurrence monopolistique qui met en avant l'avantage de la différenciation. Grâce à elle le producteur (aujourd'hui « individu ») peut maximiser sa satisfaction (rationalité) en fidélisant la clientèle et en retrouvant la possibilité d'agir sur le prix et la quantité : « chaque vendeur a le monopole absolu de son produit, mais est soumis à la concurrence de produits de substitution plus ou moins imparfaits » (1933). La postérité managériale de ces travaux est considérable, si l'on veut bien admettre que le marketing est pour l'essentiel l'art de s'imposer au « marché » (et non plus d'en dépendre). L'hypothèse d'individualité a, elle aussi, été tôt remise en question, d'abord par l'approche financière. Dès 1932, A. A. Berle et G. Means mettaient en évidence la séparation de la propriété et de la gestion. Cependant, malgré cette précoce rupture de l'organisation (on parlerait aujourd'hui de gouvernance) dans l'entreprise, la théorie financière qui s'est massivement développée depuis 1970 reste, dans son essence, néoclassique : les marchés financiers résumés (plus ou moins) toute l'information disponible (transparence) et les acteurs-investisseurs maximisent leur satisfaction en différenciant opportunément leur portefeuille selon leur aversion au risque.



Enfin, l'analyse néoclassique de la concurrence de petit nombre a été largement renouvelée en levant l'hypothèse d'information parfaite, grâce à la théorie des jeux. L'acteur, toujours stratège individuel et maximaliste, décide de son comportement relativement à une variable concurrentielle (prix, entrée ou sortie, recherche...) en fonction du degré d'information dont il dispose sur le comportement futur d'autrui. Il adopte une attitude coopérative ou non coopérative, observe ses engagements ou triche. Cependant, la théorie des jeux montre que dans certaines situations l'optimum n'existe pas, ce qui constitue une remise en cause cruciale du modèle néoclassique, puisqu'il apparaît qu'il peut n'être pas normatif.

En fait, c'est bien là le cœur de la critique. Tant que en cause, le pouvoir explicatif et normatif du modèle reste fort et donne lieu aux développements que l'on a évoqués. Quand deux ou plus de ces hypothèses sont révoquées, alors c'est sa cohérence qui est touchée et, de ce fait, son opérationnalité.

L'approche contractuelle de l'entreprise-organisation

L'estocade principale au modèle est donnée par H. Simon quand il propose le concept de rationalité limitée. Le terme anglais, « bounded », est plus par-

lant, qui évoque les nombreuses et diverses bandes qui peuvent ficeler le comportement individuel. Composantes de la rationalité limitée sont aujourd'hui clairement repérées. D'abord, l'information peut pas parfaite, qu'elle ait un coût élevé, qu'elle soit utilisée à des fins partiales ou encore que le fu soit ni certain ni même probabilisable. C'est la situation d'incertitude dite, à la suite de Knight (radicale, qui prévaut. Dans un tel contexte la relation entre acteurs devient beaucoup plus compliquée, tout un ensemble de possibilités plus ou moins correctes » (O. E. Williamson, 1991, par d'« unfair dealing ») : sélection adverse (ou opti-

nisme pré-contractuel selon P. Milgrom et J. Roberts, 1997, pp. 200-205), aléa moral (ou o-

lisme post-contractuel selon les mêmes au-

hold-up, tricherie cachée... La prudence la-

élémentaire consiste alors à chercher à contrecar-

déviances défavorables.

Ensuite l'acteur peut se contenter d'un choix sa-

sant et non plus optimal. La nuance, apparem-

secondaire, est cependant essentielle. Si l'indivi-

maximise plus, alors le calcul marginal devient n-

adéquat et la détermination normative des cho-

plus en plus malaisée. Surtout, l'acteur n'est

considéré comme un individu qui détermine p-

calcul le comportement créant pour lui le plu-

valleur, il est considéré comme optant pour la per-

solution acceptable. Toute l'interprétation de la

de décision se trouve alors remise en cause.

L'entreprise, coalition d'acteurs

L'échange de produits manufacturés ne répond directement à ce nouveau cadre explicatif. Il faut attendre la montée des services pour que la transaction commerciale soit pleinement et directement concernée. En revanche le fonctionnement de l'entreprise est, lui, au cœur du débat. Ainsi J. G. March (1963) a proposé un modèle à la fois contractuel et comportemental (*behavioral*) de l'entreprise, organisation productive. Elle apparaît comme une coalition d'acteurs qui lui apportent leurs concours (contributions) en échange d'une rétribution qui les satisfait assez pour qu'ils soient maintenus. L'apport peut en capital et l'actionnaire maintiendra son investissement tant qu'il jugera sa rentabilité satisfaisante. L'analyse de R. Marris (1964), qui pourtant ne se réfère explicitement à la rationalité limitée développe une perspective convergente : l'actionnaire maintient l'investissement tant que la rémunération qu'il en retire dépasse le seul en dessous duquel, insatisfait, il vend. Cet apport peut être aussi en compétences, qu'il s'agisse de savoirs, de savoir-faire ou de savoir-être. Cette perspective est très riche et offre de nombreux développements récents : la contribution, ce n'est pas la compétence en elle-même que sa mise en jeu dans l'entreprise. L'analyse redécouvre à ce niveau la distinction essentielle de K. Marx entre la qualité du travail et la force de travail : le marché du travail n-

est pas un, puisque ce n'est pas un lieu d'échange mais un lieu de contrats où le futur employé délègue à l'employeur l'utilisation de ses capacités productives. Mais alors la contribution de l'employé passe nécessairement par sa motivation qui s'agit de susciter, de maintenir et de pérenniser. Cette perspective nourrit la réflexion la plus actuelle sur la nécessaire implication des collaborateurs. Enfin, l'analyse des apports peut encore être étendue jusqu'à la prise en compte de l'attitude des pouvoirs publics, centraux ou locaux, des partenaires économiques, voire des clients.

L'art du management n'consiste plus alors à combiner de façon optimale des facteurs de production mais à maintenir à la fois la coalition et sa capacité à servir efficacement (c'est-à-dire, ici, mieux que les concurrents) ses clients, sans que soit encore clairement posée la question du contenu de ces relations aux clients. Simon et March insistent sur le rôle du manager dont la mission apparaît de plus en plus essentielle. Il doit à la fois définir la relation collective au marché (Montmorillon et Pilot Belin, 1995), maintenir les concours et les articuler entre eux. Cyert et March, eux, mettent en évidence un certain nombre de pratiques organisationnelles générales (traitement séquentiel et sélectif des problèmes, préférence pour le court terme, préférence pour la solution déjà expérimentée...) dont l'existence nourrit désormais, on y reviendra, un courant effervescent de la recherche managériale.

Ce modèle rend bien compte du fonctionnement humain de l'organisation productive qu'est l'entreprise. La réflexion économique a cherché à l'intégrer à un modèle plus général tendant à rendre compte de l'efficacité économique au travers du développement de ce qu'on peut appeler le paradigme contractuel.

L'économie de l'entreprise contractuelle

Coûts de transaction et problèmes d'agence

La contribution d'O. E. Williamson, qui fonde toute sa démarche sur l'analyse des transactions, renouvelle très profondément l'interprétation des limites de l'entreprise. L'information est imparfaite et l'acteur opportuniste, aussi l'entrepreneur est-il confronté à des coûts de transactions : recherche du partenaire, montage de l'opération, contrôle de sa bonne fin. Dès lors, l'organisation efficiente sera celle qui permettra de minimiser les coûts de transaction. Pour Williamson (1985), tout va essentiellement dépendre du degré de spécificité des actifs en cause dans la transaction (ainsi que de sa fréquence). S'ils sont peu spécifiques, alors le marché sera un mode efficient de « gouvernance » : le point n'est pas de créer une structure lourde, d'engager des frais de prospection importants et de recourir à des garanties précautionneuses pour acheter un produit homogène ou peu différencié. En revanche, si les actifs sont très spécifiques l'intégration sera nécessaire. Entre le marché et l'intégration, Williamson montre tout l'intérêt des relations qu'il appelle hybrides et qu'on peut qualifier de partenariales

ou contractuelles (franchises, sous-traitances, régies, concessions, etc.) : moins coûteuses que la hiérarchie (grâce aux économies de coût de structures), elles le sont moins aussi que le marché grâce aux économies de coût de transaction qui elles permettent. L'entreprise « périmétrée » selon cette logique sera alors compétitive et collectivement efficiente.

Elle le sera d'autant plus que les échanges internes entre les acteurs qui l'animent relèveront aussi de transactions au coût maîtrisé. C'est l'un des apports fructueux de la théorie de l'agence que d'y réfléchir. Le cœur de la question est la nécessaire délégation du pouvoir au sein de l'entreprise dès lors que le propriétaire n'est plus ni le seul apporteur de capitaux, ni le seul à prendre les décisions de gestion. Dans le premier cas, l'ouverture du capital conduit à sa dilution et à la séparation de la propriété et de la gestion, selon le mouvement évoqué précédemment. La délégation du pouvoir de décision managériale entre l'actionnaire et le manager, ou agence, implique, toujours du fait de l'imperfection de l'information et de l'opportunisme des acteurs, de nécessaires et dispendieuses mesures de surveillance ou de justification ainsi que des coûts d'opportunités (coûts d'agence). L'entreprise efficiente sera alors celle qui, grâce à la spécification des pouvoirs centraux (propriété, management et contrôle) et grâce à des incitations adéquates (rétribution en fonction de l'intérêt même du principal ou mandant), parviendra à minimiser ces coûts d'agence. La problématique est la même entre dirigeants et subordonnés (et peut même être étendue à l'analyse des relations entre les employés – déléguant l'usage de leurs compétences – et l'employeur – coordonnant ces compétences dans l'action collective). Cette perspective a fortement contribué à l'approfondissement de l'analyse des relations entre apporteurs de capitaux et entreprises. La finance d'entreprise moderne lui doit beaucoup, notamment l'explosion de la diversité des produits financiers et la généralisation de la rémunération des dirigeants par stock-options. De même, elle a renouvelé l'analyse de l'articulation contribution-rétribution pour les cadres et les employés. Leur contribution, correspond à la mise en œuvre volontaire de leurs capacités managériales (soumission volontaire de leur capacité managériale) et il va s'agir de concevoir un ensemble de rétribution garant, autant que faire se peut, de l'absence de comportements opportunistes de leur part. Ainsi le développement de l'individualisation et de la flexibilisation de la rétribution, si sensible depuis une quinzaine d'années en Europe, peut-il être interprété comme une tentative de contrôle *a priori*, clairement compréhensible dans la logique de la théorie de l'agence.

Une approche réductrice

Cette perspective contractuelle met l'accent sur le management de l'organisation. Elle s'appuie sur la perspective « simonienne » puisqu'elle considère l'information comme imparfaite et la rationalité comme limitée (ce dernier point est explicite chez Williamson mais pas nécessairement posé par tous les différents

contributeurs à la théorie de l'agence) et qu'elle se concentre sur l'échange entre acteurs, analysé en termes de délégation ou de transaction. Mais elle s'appuie aussi sur la microéconomie néoclassique : les acteurs sont des individus potentiellement opportunistes et la logique de l'efficacité domine, puisque la pérennité est liée, dans une perspective quasi darwinienne, à la meilleure maîtrise relative du coût de l'organisation (transaction ou délégation). Ces deux derniers fondements sont à l'origine des principales critiques au modèle contractuel. L'accent mis sur l'opportunisme potentiel, si l'on suit l'argumentation de Ghoshal et Moran (1996), conduit à ne plus considérer le management que comme l'art de prévenir les détournements des partenaires ou des collaborateurs. Surtout la logique de l'efficacité, si l'on peut sur le long terme lui accorder une certaine pertinence, n'explique guère les conditions de la maîtrise de la relation innovante au client dès lors que n'est plus en cause la seule fourniture d'un bien peu différencié. L'efficacité au sens contractuel met l'accent sur la maîtrise des coûts structurels et y conforme l'entreprise-organisation. C'est sans doute une représentation désormais trop réductrice.

L'entreprise, organisation collective

Déjà J. G. March et H. A. Simon (1958) avaient insisté, en reprenant un constat souligné dès les années 30 par C. Barnard (1938), sur l'importance de l'équilibre organisationnel. Cette notion apparemment simple et de bon sens suppose cependant des attendus sur lesquels la réflexion managériale commence seulement à réfléchir de façon approfondie. Si l'on parle d'équilibre organisationnel, l'on n'envisage pas seulement l'équilibre dans les relations bilatérales qui se développent entre apporteurs de capitaux ou de compétences et l'organisation représentée par son manager ou ses mandataires ni même l'équilibre des relations entre chacun des acteurs, impliqués deux à deux ou en équipe dans l'activité productive : l'organisation apparaît comme un tout équilibré capable de maintenir, de soutenir (selon la problématique de J. Pfeiffer et G. R. Salancik, 1978) sa cohésion, c'est-à-dire, dans le monde productif, à même d'assurer collectivement à l'environnement un service apprécié assez pour être durablement demandé.

La théorie des systèmes sociaux, tout particulièrement, a beaucoup contribué à renouveler la représentation de l'entreprise en insistant à la fois sur l'acteur, sur les interactions entre acteurs et sur l'unité collective qui naît de ses interactions. Ludwig von Bertalanffy (1968) parle de « *set of unitites with relationship* » (c'est nous qui soulignons) *among them* ». Approfondissant l'analyse, Edgar Morin considère que « toute organisation productive-de-soi porte en germe une production de finalité » (1977, p. 263). Si l'organisation, en tant que tout, développe une logique finalisée, la grande question managériale devient d'ailleurs celle de la possible maîtrise de cette logique collective et conjecturale.

L'incertitude transactionnelle et l'entreprise

Le rejet du modèle néoclassique

Cette perspective remet radicalement en cause les quatre hypothèses essentielles du modèle néoclassique, et non plus l'une ou l'autre d'entre elles. D'abord, l'atonicité ne peut plus être acceptée (conséquence directe des remarques précédentes). Il convient alors de distinguer deux niveaux de décision : l'acteur-individu et l'acteur-organisation. Les échanges économiques, portant sur les biens et services répondant finalement aux besoins des acteurs-individus, sont de plus en plus le fait d'acteurs-organisations. Certes, l'acteur-organisation résulte des interactions entre acteurs-individus, mais, précisément, ces interactions ne peuvent être ignorées et l'organisation assimilée à l'individu. De plus, l'acteur-organisation construit sa relation à ses partenaires sans que l'on puisse admettre que les déterminants de l'échange s'imposent à lui. Il y a, certes, un marché mais certainement pas au sens néoclassique où l'acteur n'est que « preneur de prix ». Le pouvoir de marché devient, dans la concurrence du petit nombre, une arme essentielle de la compétitivité (terme qui s'est usé récemment substitué à celui de productivité pour rendre compte de la capacité de l'entreprise à s'imposer au marché, ce qui rend excellentement compte du glissement de l'échange de produits à la transaction). L'information, ensuite, est imparfaite. Le futur est incertain, largement dépendant et de l'auto-construction des stratégies organisationnelles et des réactions des partenaires-concurrents à ces options stratégiques. De même la transparence n'est pas la règle et chaque acteur construit, transforme et divulgue l'information selon des processus complexes où interagissent conjointement volonté de pouvoir, règles et représentations. Dans ce contexte, l'acteur-individu, en situation d'insertion organisationnelle, cherche sans doute son propre intérêt mais sans vouloir, par le calcul, trouver nécessairement la solution optimale. Le choix satisfaisant lui convient parce qu'il ne nécessite ni effort ni risque supplémentaire tout en résolvant un problème perturbant ou dangereux. Le cadre général de la rationalité limitée prévaut donc.

Le service au cœur de la transaction

Enfin, et sans doute surtout, cet échange est de moins en moins homogène, de moins en moins matériel et de plus en plus relationnel : c'est le service qui, aujourd'hui, est au cœur de la transaction marchande. Cette évidence n'occupe pas encore dans la réflexion économique la place qui lui revient : les années 60, on l'a déjà dit, ont dû l'essentiel de leur prospérité à la production pour le grand nombre ; une grande part des pays du monde reste d'abord attentive à la croissance des équipements collectifs et ménagers. La mutation des économies occidentales ne date que des années de « grande transition » (A. Cotta, 1979). Depuis lors, le poids des services y devient prépondérant. De ce fait la relation entre producteur et client se trans-

forme en relation entre prestataire et client. Ses caractéristiques sont particulières autant que mal conceptualisées, encore que l'économie des services progresse à grand pas aussi bien aux États-Unis qu'en Europe. On insiste désormais sur le degré d'immatérialité de l'échange, sur la concomitance de la production et de la consommation et sur la coproduction par le prestataire et par le client de la relation (Isaac, 1996). C'est bien alors la spécificité transactionnelle qui est la règle plutôt que l'homogénéité.

Cette profonde et générale remise en cause des hypothèses du modèle néoclassique a fait l'objet de nombreux travaux de recherche. O. Favereau (1989) propose de qualifier d'économie non-standard celle qui, d'une part, récusant la rationalité pure, retient l'hypothèse de rationalité limitée et qui, d'autre part, ne reconnaît plus le marché comme seule gouvernance d'échange : l'organisation aussi joue un rôle essentiel en la matière. Un vaste champ s'ouvre alors à l'analyse, encore en cours de défrichage. Les acteurs-individus interagissent dans des acteurs-organisations qui interagissent entre eux au travers des interactions entre les acteurs-individus qui les composent. Ces interactions sont au cœur des réflexions managériales de la fin du siècle.

Vers une économie de marché inter-organisationnel

La représentation contractuelle de l'organisation a beaucoup contribué au renouvellement du débat. Elle doit être aujourd'hui dépassée, d'une part pour permettre une nouvelle macroéconomie de l'échange inter-organisationnel (dont les prémices sont patents depuis une dizaine d'années) (1), et d'autre part pour que s'approfondissent l'analyse et la connaissance des conditions présentes de la compétitivité.

Dans ce dernier domaine, qui fait ici l'objet de la réflexion, trois courants ont particulièrement contribué au renouveau.

La Théorie des Conventions

La Théorie des Conventions propose une vision de l'entreprise-organisation qui met l'accent sur les dispositifs cognitifs collectifs qui s'y développent. Il s'agit (Favereau, 1989) de règles implicites ou explicites qui permettent à l'acteur-individu, confronté à une situation où ni le calcul ni le contrat ne peuvent prescrire l'action, de pourtant opter pour un comportement et ainsi sortir de l'inaction. Il s'agit donc là d'une théorie de la coordination interne qui fait de l'entreprise un lieu où s'élabore un mécanisme spécifique, « cadre d'interprétation et de référence collectif que l'on accepte comme cadre commun, dans la mesure où il est perçu comme allant de soi et où, pour aller de soi, il n'est pas le produit direct d'une volonté » (C. Ramaux, 1996). L'entreprise est donc lieu de convention, et cette approche permet de souligner l'importance en son sein, la nécessité même, de comportements routiniers, en particulier dans le domaine de la relation d'emploi et dans celui de la relation de service au client.

Cependant les conventionnalistes n'en disent guère plus, ni sur ce lieu de convention, ni sur l'émergence du mécanisme conventionnel. P. Y. Gomez (1996) y voit l'œuvre du désir mimétique, repris aux travaux de René Girard (1982). On pourrait tout aussi bien évoquer, pour expliquer l'émergence des conventions, des phénomènes comme la paresse, le calcul, la recherche du moindre effort, le besoin d'appartenance, l'idéal ou la confiance à laquelle de nombreux travaux récents se consacrent (Ring et Van De Ven, 1994). R. Y. Gomez met également en évidence le rôle de l'entrepreneur, responsable de la compatibilité de la convention avec les attentes des clients. Sans doute, mais alors la convention ou plus généralement les mécanismes routiniers sont affaires de gestion, et l'analyse ne peut en rester là.

La compétence collective

D'autres approches ont cherché à explorer la dimension collective de la compétitivité, ou plutôt l'articulation collective des contributions individuelles sources de « compétitivité globale des acteurs » en approfondissant la notion de compétence collective. L'approche en terme de compétences-clefs, de compétences fondamentales ou de ressources « basiques » développées par des contributeurs aussi divers que B. Wernerfelt (1995), G. C. Hamel et E. K. Prahalad (1989) ou Y. Doz (1994) relie la compétitivité à la maîtrise par l'organisation de compétences difficilement imitables, faites de l'agrégation de savoirs et savoir-faire divers et sources d'avantages distinctifs. L'opérationnalisation de l'approche est encore en devenir, mais elle est confirmée par le développement de nombreux travaux empiriques.

L'apprentissage organisationnel

Un troisième courant se révèle également fécond, qui s'attache à analyser les dimensions de l'apprentissage organisationnel (2). Marqué au départ par la contribution essentielle de C. Argyris et O. A. Schön (1978) il s'attache à mettre en évidence les mécanismes psycho-sociologiques par lesquels une organisation stocke, renouvelle, transforme ou améliore ses pratiques. Sont alors en jeu aussi bien les conditions matérielles de mémorisation de l'information que les caractéristiques cognitives de chacun ou l'impact de l'impulsion managériale. Et c'est bien ce vers quoi convergent ces différents courants : la dimension collective ne peut pas être appréhendée sans qu'en son cœur surgissent la nécessité d'un pouvoir, de l'action du pouvoir, bref du management.

(1) Cf., en particulier, le développement des travaux rétrospectifs qui s'attachent à réintroduire les imperfections du marché dans l'analyse de l'échange et de ce fait réinterprètent l'impact de la sphère monétaire sur la sphère réelle.

(2) Cf. l'article de Valérie-Inès de La Ville, p. 96.

Conclusion

Progressivement émerge ainsi une représentation organisationnelle de l'entreprise qui récusé le modèle néoclassique et dépasse le paradigme contractuel sans pourtant le rejeter. En effet, à côté des relations interindividuelles, et par leur intermédiaire, se développent des capacités de prestation au client qui transitent par le niveau organisationnel. Sans doute se manifestent à ce niveau des mécanismes routiniers, probablement nécessaires à toute vie collective. Cependant ces mécanismes s'intègrent dans la dynamique des réseaux sociaux (Granovetter, 1985), selon une articulation qui débouche

sur la mise en évidence du rôle central du manager. Le manager, acteur clef de l'entreprise-organisation, ne dispose pas encore de modèle normatif aussi réconfortant que le modèle néoclassique. Du moins peut-il s'appuyer désormais sur la connaissance de plus en plus fine des processus par lesquels le service parvient à séduire le client. Et sans doute en la matière, ne mobilisera-t-on jamais d'optimum, ni particulier, ni collectif, puisque les rendements de l'immatériel sont croissants.

Bernard de Montmorillon,
Professeur à l'Université Paris IX-L. Jussieu

2. Blanche Segrestin, « une nouvelle *Modern Corporation* : relecture gestionnaire de l'ouvrage de Berle et Means », *Annales de l'Ecole des Mines – Gérer et comprendre*, juin 2011, 2011/2, n°104, p. 95-100.

UNE NOUVELLE « MODERN CORPORATION » : RELECTURE GESTIONNAIRE DE L'OUVRAGE DE BERLE & MEANS ⁽¹⁾

Alors que l'on s'interroge sur l'entreprise du XXI^e siècle et sur « l'entreprise post-crise », il n'est pas inutile de revenir sur l'origine de l'entreprise du XX^e siècle. Dans quelles conditions celle-ci est-elle née ? Qu'est-ce qui explique les formes qu'on lui connaît ? Et quels en sont les fondements qui pourraient, aujourd'hui, être remis en cause ? Berle et Means apportent un éclairage historique intéressant puisque leur ouvrage *The Modern Corporation and Private Property* (1932) analyse l'apparition de l'entreprise moderne au début du XX^e siècle.

Par **Blanche SEGRESTIN***

Le livre ne nous invite pas à un simple retour sur l'histoire de l'entreprise moderne. Il apporte aussi un éclairage sur la crise actuelle de l'entreprise. Il mérite d'être lu (ou relu) parce qu'au-delà de l'éclairage historique, il pose des questions de droit et d'économie politique, qui restent tout à fait valables quatre-vingts ans plus tard. Mais il y a mieux : alors qu'il est considéré comme l'ouvrage précurseur de la théorie de l'agence et des doctrines de gouvernance d'entreprise, on s'aperçoit que, si les questions qu'il pose avaient été entendues dès 1932, la théorie de l'agence n'aurait peut-être pas pris une telle importance. Et peut-être l'entreprise ne connaîtrait-elle pas la crise de légitimité dont elle souffre aujourd'hui. En tout cas, il n'est que

temps de reprendre ce livre et les questions qu'il soulève... et, qui sait, d'y répondre, enfin !

Le livre de Berle et Means se prête, à l'évidence, à des lectures contrastées. De fait, la thèse des auteurs ne se laisse pas aisément saisir : elle a elle-même évolué au fur et à mesure de la rédaction de

* Professeur à Mines ParisTech.

(1) Cet article résulte d'une recherche menée avec Armand Hatchuel, professeur à Mines ParisTech. Il a bénéficié du soutien du Collège des Bernardins, au travers d'un projet de recherche sur la propriété des entreprises (coord. O. Favereau). Je remercie en particulier A. Rébérioux pour son apport sur Berle et Means. Mes remerciements vont également au rapporteur, pour ses conseils et ses précieuses références.

l'ouvrage. On sait aujourd'hui que l'ouvrage a été écrit en plusieurs temps, comme un « sandwich », diront certains commentateurs, en faisant allusion au fait que l'introduction et les derniers chapitres ont été rédigés bien que le cœur du livre (BRATTON, 2001 ; BRATTON et WACHTER, 2008). La pensée de Berle, un juriste, a changé lorsqu'il qu'il a travaillé avec l'économiste G. Means, puis lorsqu'il est devenu conseiller de Roosevelt (en 1932). Cette évolution explique la multiplicité des lectures qui ont été faites de *The Modern Corporation & Private Property* et la variété des interprétations qui peuvent en être faites (AGLIETTA et REBÉRIOUX, 2004 ; BRATTON, 2001 ; BRATTON et WACHTER, 2008 ; MIZRUCHI, 2004 ; MOORE et REBÉRIOUX, 2010). Ainsi, le livre a été très remarqué, dès sa sortie, en raison de la charge qu'il portait contre la libre concurrence. Le *Time magazine* l'avait alors qualifié de « *Economic Bible of the Roosevelt Administration* » (« *Bible économique de l'Administration Roosevelt* »). Mais ce sont surtout les questions qu'il pose sur la gouvernance qui feront, par la suite, la réputation du livre...

Plutôt que de faire état de la variété de ces lectures, nous nous proposons plus modestement d'insister ici sur une thèse qui, à notre sens, n'a pas été suffisamment soulignée : Berle et Means sont en effet les témoins d'un événement particulier, la naissance du management moderne. Comme Berle l'écrit dans un célèbre discours rédigé pour Roosevelt (2) : « *The day of the manager has come* ». Berle et Means étudient les répercussions du management au sein de l'entreprise : selon eux, le management bouleverse les relations au sein de l'entreprise. Contrairement à ce qui est habituellement rapporté, ils n'invitent pas à restaurer le pouvoir, supposé perdu, des actionnaires. Leur étude ne conclut pas à la nécessité d'encadrer, de surveiller ou de discipliner les dirigeants. Elle invite plutôt à réviser le statut des différentes parties de l'entreprise pour lui permettre de s'adapter à l'époque moderne. Remarquons, au passage, que Berle et Means ne sont ni l'un ni l'autre des gestionnaires : ils ne s'intéressent pas à l'organisation interne des entreprises, qu'ils évacuent d'ailleurs rapidement dans l'introduction. Ils s'intéressent en revanche aux implications de l'émergence du management pour l'économie et le droit. Et c'est là aussi ce qui fait l'intérêt de leur livre pour les gestionnaires. Car on n'a pas l'habitude de poser les questions sous cet angle : quelles sont les répercussions du management sur les cadres économiques et juridiques ? Et ceux-ci ont-ils pris toute la mesure de l'entreprise moderne ? Permettent-ils non seulement d'encadrer et de réglementer l'entreprise, mais aussi d'en actualiser tout le potentiel de développement économique et social ?

(2) « *The New Individualism* », discours de Roosevelt (du 23 septembre 1932).

Pour présenter cette lecture de Berle et Means, nous commencerons tout d'abord par rappeler les éléments empiriques du livre de ces deux auteurs qui ont nourri l'idée d'un déplacement du contrôle des actionnaires (« *owners* ») vers les dirigeants (« *managers* ») : la théorie de l'agence s'appuie sur ces éléments pour justifier un renforcement du pouvoir de contrôle des actionnaires (a). Cependant, le livre fournit bien d'autres éléments. L'augmentation du capital des entreprises et celle du nombre d'actionnaires n'expliquent pas, à elles seules, l'émergence de la grande entreprise. Le livre montre au contraire le rôle central que joue le management dans la transformation de l'entreprise (b). Dans un troisième temps, nous nous arrêterons sur l'un des apports qui nous semble être le plus marquant du livre, quoique méconnu : Berle et Means nous invitent en effet à réviser les cadres juridiques pour prendre acte de la naissance de l'entreprise moderne et du management (c). Nous terminerons en reprenant les interrogations que soulève le livre, qui se posent aujourd'hui avec une acuité renouvelée (d).

LES GRANDES LIGNES DE L'OUVRAGE

The Modern Corporation and Private Property

Le plan de l'ouvrage est construit en quatre parties.

Book 1 - Property in flux, separation of the attributes of ownership under the corporate system

Le livre 1 s'attache à mettre en lumière le phénomène historique. L'émergence du management, au début du XX^e siècle, modifie en profondeur l'industrie et le système économique américains. Les auteurs montrent, en retraçant l'histoire de la corporation, que ce phénomène se traduit par un déplacement net du contrôle dans les sociétés. Ils montrent que plusieurs configurations sont possibles, depuis le contrôle par un actionnaire qui posséderait quasiment toutes les parts jusqu'au contrôle par le management, en passant par des contrôles minoritaires (ils citent en exemple le cas de Rockefeller, qui détient 14 % de la Standard Oil Company of Indiana : c'est un actionnaire historique de poids, mais dont la position est instable car le président de la société en vient à s'opposer à lui). Une enquête empirique, menée entre 1929 et 1932 et portant sur deux cents entreprises américaines, révèle un phénomène massif de dilution du capital et une diffusion importante du contrôle par le management.

Book 2 - Regrouping of rights: relative legal position of ownership and "control"

Le livre 2 examine la question des droits des parties, dans cette nouvelle configuration. Comment le droit fait-il face à la révolution en cours ? Trois thèses marquantes sont développées :

- Le droit, en retrait, n'organise pas le contrôle. Le droit des sociétés s'est extraordinairement assoupli et a ouvert, en quelque sorte, un espace immense et flexible pour les statuts de la société. Le contrôle prend alors des formes très variées.
- Le statut des associés s'est complètement transformé puisque ceux-ci sortent quasiment du cadre de l'entreprise.
- Le management, au contraire, est régi par la loi. Ce ne sont pas les statuts, mais la loi qui fixe des règles strictes de « *fiduciary* ».

Book 3 - Property in the stock markets.

Le livre 3 porte sur le fonctionnement des marchés financiers et leur régulation. Le droit peut-il intervenir pour encadrer les risques de dysfonctionnement révélés par la crise de 1929 ? En soulignant le caractère encore très embryonnaire de l'analyse économique en la matière, Berle et Means mettent en avant les limites de ce que le droit peut faire :

- pour responsabiliser les banques (comment poursuivre une banque dont le conseil est mauvais ?),
- pour obliger les entreprises à révéler certaines informations (le marché restant *in fine* tributaire de ce que les entreprises veulent communiquer et de leur honnêteté),
- enfin, pour empêcher que les managers soient aussi des spéculateurs (puisque, légalement, une entreprise peut vendre ou acheter ses propres actions).

Book 4 - Reorientation of enterprise: effects of the corporate system on fundamental economic system.

Le livre 4 conclut qu'il faut reprendre les concepts fondamentaux du droit et de l'économie : le concept de propriété éclate, du fait du management. Il en va de même pour le concept de profit. La théorie économique doit être réinventée.

A. Smith ne voyait que des forces de marché aveugles là où intervient une direction centralisée. Tous les concepts de base sont donc à reprendre, depuis la propriété jusqu'à la valeur, en passant – surtout ! – par la notion d'entreprise.

LA THÈSE CLASSIQUE : DILUTION DU CAPITAL ET CONTRÔLE MANAGÉRIAL

Adolf A. Berle est un juriste. C'est un avocat, qui devient professeur à la Columbia Law School dès 1928. Au début de sa carrière, il travaille fréquemment pour la défense des droits des actionnaires. Sa collaboration avec l'économiste Gardiner C. Means (3) va lui donner l'occasion de disséquer les résultats d'une enquête inédite sur les entreprises de l'époque. Cette enquête part du constat que les sociétés de capitaux, comme la société anonyme, sont devenues la forme juridique dominante dans la quasi-totalité des secteurs économiques. Dans les sociétés de capitaux (contrairement aux sociétés de personnes), plus aucun des associés n'est responsable indéfiniment. Et si les sociétés de capitaux ne sont pas neuves, les auteurs notent un phénomène de concentration très prononcé qui conduit à l'émergence de sociétés de très grande taille où les actionnaires sont de plus en plus nombreux et disposent d'un pouvoir décisionnel (au travers du poids de leur vote) de plus en plus dilué.

L'objectif des deux auteurs est dès lors de comprendre, grâce à une vaste enquête statistique, qui contrôle effectivement ces gigantesques sociétés. Ils proposent une typologie des formes de contrôle et montrent, avec une étude statistique portant sur deux cents grandes entreprises, que dans 44 à 58 % d'entre elles, aucun individu n'est en position d'avoir une part suffisante du capital pour contrôler la société (p.109). Cette proportion est particulièrement élevée dans les chemins de fer et les « *utilities* » (c'est-à-dire les secteurs de l'eau et de l'électricité, par exemple). Ils parlent alors d'« entreprises sous contrôle managérial ».

Qu'en déduire ? Les théoriciens de l'agence ont retenu que dans ces structures où la propriété est dispersée, les actionnaires ne sont plus en mesure de contrôler les votes. Malgré leur statut de propriétaire des parts, ils perdent leur pouvoir de contrôle. Dans ces conditions, les managers seraient en position d'user de leur pouvoir de contrôle de manière opportuniste. Et les conflits d'intérêt potentiels entre managers et actionnaires justifieraient alors la mise en place de mécanismes de surveillance et d'incitation (JENSEN et MECKLING, 1976).

La référence à Berle et Means est ainsi devenue incontournable pour évoquer la distance entre « *owners* » et « *managers* », et les risques d'agence. Pourtant, sans nier les cas de « *mismanagement* », Berle et Means ne concluent leur étude ni en revendiquant davantage de pouvoir pour les actionnaires ni en appelant à davantage de contrôle sur les managers. Ils pensent plutôt que l'évolution du contrôle

dans les entreprises signale l'avènement d'une nouvelle forme d'entreprise.

L'AVÈNEMENT DE L'ENTREPRISE MODERNE : LA RÉVOLUTION MANAGÉRIALE

Berle et Means cherchent en fait à décrypter les tenants et les aboutissants de la transformation qu'ils observent et qu'ils considèrent comme une « révolution ». À l'heure où les auteurs rédigent leur livre, les grandes entreprises « managériales » sont encore un phénomène récent. La dispersion de l'actionnariat n'est qu'une des manifestations de cette transformation. Berle et Means montrent que plusieurs facteurs de fond se conjuguent :

– Tout d'abord, le droit des sociétés a connu de très nombreuses évolutions tout au long du XIX^e siècle. Le changement le plus frappant consiste en la généralisation des *public corporations*, c'est-à-dire l'équivalent des sociétés anonymes qui n'ont été libéralisées en France qu'en 1867. Si la division des parts sociales en actions et la limitation de la responsabilité des associés étaient connues à New York depuis 1811, la *public corporation* ne s'est, quant à elle, généralisée qu'à partir de 1875. Berle et Means notent que les rédacteurs des statuts des sociétés ont alors acquis une extraordinaire liberté : les contrôles administratifs diminuant, il est devenu possible de diluer le capital de départ, de poser des limites à la révocation des dirigeants, d'émettre des titres avec des droits préférentiels, etc.

– Mais ces transformations n'ont véritablement changé les entreprises que parce qu'elles se sont accompagnées d'un autre mouvement : la naissance du management. Au XIX^e siècle, les entreprises étaient composées d'unités de petite taille peu encadrées, le salariat n'existait pas : « *power in the shop and even in the modest factories of the era, was necessarily leavened by reciprocal obligation; masters were not "bosses", apprentices and journeymen not yet "workers"* » (ADELSTEIN, 1989). Or, à la fin du XIX^e siècle, émerge le « *factory system* ». Celui-ci concentre un nombre croissant de travailleurs dans un même lieu et surtout « *under a single management* » (BERLE et MEANS, p. 5). Et l'organisation du travail collectif, avec les nouvelles formes de division du travail et les nouvelles méthodes de coordination, constitue le véritable point de basculement : « *Group activity, the coordinating of the different steps in production, the extreme division of labor in large scale enterprise necessarily imply not individualism,*

but cooperation and the acceptance of authority » (p. 307).

Au cœur des transformations que Berle et Means étudient, c'est l'émergence du management qu'ils observent. S'ils ne citent pas les penseurs en management de l'époque (TAYLOR, FAYOL...), il est clair qu'ils ne les ignorent pas (4). Ils veulent en tout cas mettre en évidence comment le management bouleverse le rapport à la propriété, d'une part, et les relations entre les acteurs, d'autre part. Ce sont tout à la fois le statut des travailleurs et celui des investisseurs qui sont impactés (5) :

– Les travailleurs, jusqu'ici indépendants, rentrent dans un rapport de subordination tout à fait inédit : « *The independent worker who entered the factory became a wage laborer surrendering the direction of his labor to his industrial master.* » Dès lors que la direction de l'entreprise s'occupe du gouvernement du travail et des méthodes de travail, les travailleurs doivent adopter des méthodes collectives. Et c'est effectivement à ce moment-là que le contrat de travail, fondé sur un rapport de subordination, sera introduit (COTTEREAU, 2002 ; DEAKIN, 2009 ; LEFEBVRE, 2009).

– Mais les salariés ne sont pas les seuls à être soumis à l'autorité des managers. Comme Berle et Means l'écrivent : « *The property owner who invests in a modern corporation so far surrenders his wealth to those in control of the corporation that he has exchanged the position of independent owner for one in which he may become merely recipient of the wages of capital* » (p. 5).

Pour Berle et Means, non seulement les actionnaires ne sont plus que des propriétaires « passifs » (au sens où ils n'ont plus le contrôle des opérations dans les grandes entreprises), mais surtout, et de manière beaucoup plus significative, la richesse que crée la « *modern corporation* » ne relève plus du capital des actionnaires, mais d'une autre forme de propriété, la propriété « active ». Il s'agit du travail collectif, de l'organisation, de la capacité de coordonner les ressources pour créer des richesses nouvelles. Autrement dit, il s'agit de la capacité managériale : « *plant, good will, organization, and so forth which make up the actual enterprise* ».

L'ENTREPRISE MODERNE OU LA PÉREMPTION DU DROIT DES SOCIÉTÉS

Et nos auteurs de s'interroger : quelle doit être la réaction du droit face à l'émergence des managers ? Le droit ne devrait-il pas chercher à contenir le pouvoir

(4) Berle a en effet travaillé, dès sa sortie de l'école, dans le cabinet de Louis Brandeis, qui deviendra juge à la Cour suprême et l'un des plus fervents promoteurs du taylorisme aux États-Unis (voir en particulier : Louis D. Brandeis and his role promoting scientific management as a progressive movement, SAVINO, 2009 ; ainsi que ADELSTEIN, 1989 et HATCHUEL, 1994).

(5) « [...] the power of those in control was immensely enlarged and the status of those involved, worker or property owner, was radically changed ».

que les managers sont en train d'acquiescer ? Ne faut-il pas se méfier des managers qui pourraient être de nouveaux « princes », « dictateurs » ou « autocrates » ? Et, plus généralement, le droit, notamment le droit des sociétés (*corporate law*), est-il encore adapté aux nouvelles formes d'entreprise ?

Pour Berle et Means, la naissance du management a périmé les principaux concepts du droit et de l'économie politique. Tel est, pensons-nous, l'enseignement principal de leur livre.

Les auteurs égrènent alors systématiquement les implications à différents niveaux :

– En toute rigueur, il faudrait revoir les principaux concepts économiques. La notion de « richesse », par exemple, ne dérive plus de la possession des biens, mais de l'entreprise et de la mise en relation d'un ensemble de biens et de travailleurs. Il en va de même pour toute une série de notions, comme la propriété (6) ou le profit, qui ne s'appliquent plus de la même manière à l'époque moderne et qui doivent être repris. – De même, il faudrait réviser le statut de certains acteurs. Celui des dirigeants n'est en fait pas directement en cause : Berle et Means montrent avec beaucoup de soin que le statut de *fiduciary* qui encadre la fonction de management est de ceux qui peuvent ne pas évoluer (7). En revanche, la notion d'actionnaire reste employée, mais elle n'a plus du tout le même sens à partir du moment où le management prend le contrôle des affaires. Pour Berle et Means, un nouveau statut des actionnaires doit être proposé afin de coller aux réalités. Non seulement les actionnaires cèdent la gestion de leur capital au management, mais ils n'ont parfois plus qu'un lien très distant avec l'entreprise, leur place étant davantage sur les marchés d'actions que dans l'entreprise. Du statut d'associés, ils sont passés au rang de fournisseurs : *"conceived originally as a quasi-partner, manager and entrepreneur, with definite right in and to property used in the enterprise and to the profits of that enterprise as they accrued, he has now reached an entirely different status : [...] simply a supplier of capital"* (p. 245).

– Enfin, il faudrait reconsidérer la place des dirigeants et consolider leur légitimité. Bizarrement, Berle et Means sont cités par les théoriciens de l'agence, alors même que leur analyse consiste à montrer que les dirigeants ne peuvent plus être considérés comme des agents. La représentation des dirigeants comme des agents relève d'une vision classique qui n'est plus pertinente (8) : dans l'entreprise moderne, les managers sont au cœur du processus de la création de richesse.

(6) Traditionnellement, les droits de propriété impliquaient deux attributs : *« risk of previously collected wealth and the management and responsibility »* (p. 297), pour les actions entreprises. Or, dans les temps modernes, le découplage des deux attributs, dont l'un seulement reste aux actionnaires, appelle une re-conception des droits de propriété.

(7) Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise, le rôle du management est le seul à être encadré par la loi et non pas seulement laissé à la discrétion des statuts. Et, selon Berle et Means, la loi fixe des règles

Et s'ils sont mandatés, ce n'est pas pour gérer les intérêts des actionnaires, mais pour défendre les intérêts de l'entreprise, y compris, si nécessaire, contre l'intérêt des actionnaires eux-mêmes : *"the legal doctrine that the judgment of the directors must prevail as to the best interests of the enterprise, is in fact tantamount to saying that in any given instance the interest for the individual may be sacrificed to the economic exigencies of the enterprise as a whole, the interpretation of the board of directors as to what constitutes an economic exigency being practically final"* (p. 244).

Dès 1932, l'ouvrage de Berle et Means invite donc le lecteur à reconnaître qu'une nouvelle forme d'organisation était née qui n'avait plus grand chose à voir avec les formes antérieures. La question n'est plus dès lors d'accepter ou de contrer ce phénomène : il s'agit là de réalités économiques inéluctables (*« inescapables »*, p. 252). La question est plutôt celle de savoir quels cadres conceptuels et juridiques adopter pour remplacer ceux qui sont désormais en porte-à-faux avec la réalité des entreprises. Et le livre de conclure : *"New concepts must be forged and a new picture of economic relationships created"* (p. 308).

CONCLUSION

Près de quatre-vingts ans plus tard, on ne peut que déplorer le fait que l'appel de Berle et Means n'ait pas été suivi d'effet. Les cadres juridiques classiques ont été maintenus et la théorie économique (avec la théorie de l'agence) a plutôt cherché à consolider le droit des sociétés en insistant sur le fait que les dirigeants étaient les mandataires des actionnaires.

Dans ces conditions, de notre point de vue, la théorie de l'agence a popularisé l'ouvrage de Berle et Means, mais elle en a aussi, pour partie, travesti la lecture et limité la portée. L'idée d'un contrôle étroit des dirigeants pour assurer l'intérêt des actionnaires renvoie plutôt à une thèse classique dont Berle et Means cherchaient à se démarquer. Les conclusions auxquelles ils parviennent contredisent souvent les préconisations de la théorie de l'agence : cette dernière invite, par exemple, à aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires en les intéressant aux résultats financiers de l'entreprise. Berle et Means considèrent, quant à eux, que les managers devraient recevoir une partie du résultat pour une tout autre raison : tout simplement parce que le surplus est mieux utilisé à

strictes de *« fiduciary »*, avec trois devoirs : *"a decent amount of attention to business, fidelity to the interests of the corporation; at least reasonable business prudence"*.

(8) Dans l'ancienne représentation : *"We have a picture of a group of owners, necessarily delegating certain powers of management, protected in their property rights by a series of fixed rules under which the management had a relatively limited play. The management of the corporation indeed was thought of as a set of agents running of business for a set of owners"*, p. 125.

motiver les dirigeants susceptibles de créer de la valeur plutôt qu'à rétribuer les actionnaires, qui n'ont pas d'influence directe sur les résultats de l'entreprise (9). Aujourd'hui, face à la crise que nous traversons, on doit donc s'interroger : n'aurait-il pas fallu, dès les années 1930, prendre acte du décalage entre les phénomènes organisationnels qui naissaient et l'ancien droit ? N'aurait-il pas fallu, comme le suggèrent de manière audacieuse nos deux auteurs, inventer un nouveau droit, un « droit de l'entreprise » (10) qui soit cohérent avec les réalités économiques ? Et la question reste ouverte : quel concept pouvait remplacer, à l'époque, la notion de « corporation », si celle-ci n'était plus appropriée ? Et quels concepts faudrait-il retenir, aujourd'hui, si l'on devait renommer les organisations du XXI^e siècle ? ■

BIBLIOGRAPHIE

ADELSTEIN (Richard P.), "Islands of Conscious Power": Brandeis (Louis D.) and the Modern Corporation", *Business History Review*, vol. 63, n°3, pp. 614-656, 1989.
 AGLIETTA (Michel) & REBERIOUX (Antoine), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 2004.
 BERLE (Adolf) & MEANS (Gardiner), *The Modern Corporation and Private Property*, 1932, rééd. Transaction Publishers, 1991.
 BRATTON (William W.), "Berle and Means Reconsidered at the Century's Turn", *Journal of Corporation Law*, vol. 26, n°3, p. 737, 2001.
 BRATTON (William W.) & WACHTER (Michael L.), "Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and The Modern Corporation", *Journal of Corporation Law*, October 2008.
 COTTEREAU (Alain), « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX^e siècle) », *Annales Histoire, Sciences Sociales*, vol. 57, n°6, pp. 1521-1557, 2002.

DEAKIN (Simon), "Legal origin, juridical form and industrialization in historical perspective: the case of the employment contract and the joint-stock company", *Socio-Economic Review*, vol. 7, pp. 35-65, 2009.

HATCHUEL (Armand) & TAYLOR (Frédéric), « Une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien et le doctrinaire », in BOUILLOU (Jean-Philippe) & LECUYER (Bernard-Pierre) (eds.), *L'Invention de la Gestion*, Paris, L'Harmattan, pp. 53-64, 1994.

JENSEN (Michael C.) & MECKLING (William H.), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (SSRN), 1976.

LEFEBVRE (Philippe), « "Subordination et révolutions" du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et Histoire*, vol. 57, pp. 45-78, décembre 2009.

MIZRUCHI (Mark S.), "Berle and Means revisited: The governance and power of large U.S. corporations", *Theory and Society*, vol. 33, pp. 579-617, 2004.

MOORE (Marc) & REBERIOUX (Antoine), "Corporate Power in the Public Eye: Re-Assessing the Implications of Berle's Public Consensus Theory", *Seattle University Law Review*, vol. 33, 2010.

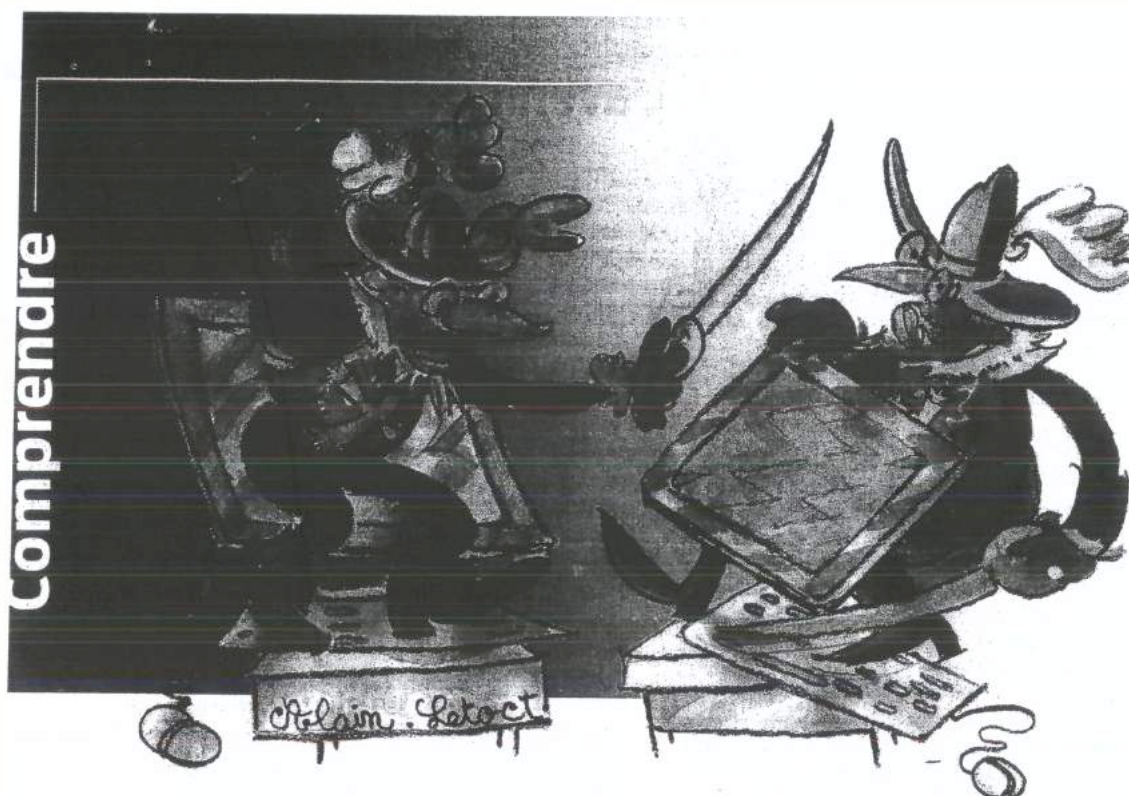
SAVINO (David), "Brandeis (Louis D.) and his role promoting scientific management as a progressive movement", *Journal of Management History*, vol. 15, n°1, pp. 38-49, 2009.

SEGRESTIN (Blanche), « Quel droit pour l'entreprise ? », *Entreprises et Histoire*, n°57, pp. 8-13, décembre 2009.

(9) "One cannot escape the conclusion that if profits have any influence as a motivating force, any surplus which can be made over a satisfactory return to the investor would be better employed when held out as an incentive to action by control than when handed over to the "owners" who have surrendered control" (p. 301).

(10) Voir sur ces questions, le numéro spécial d'*Entreprises et Histoire* : « Quelles normes pour l'entreprise ? », n°57, 2009, et l'éditorial « Quel droit pour l'entreprise ? » (B. SEGRESTIN, 2009).

3. Igor Martinache, « L'organisation des entreprises, entre conflits et coopération », *Alternatives Economiques*, n°357, mai 2016.



L'organisation des entreprises, entre conflits et coopération

Les organisations productives n'ont cessé d'étendre leur emprise dans le monde du travail. Supposées être conduites par la rationalité, elles sont pourtant traversées de nombreuses tensions, notamment à cause des rapports de pouvoir qui s'y jouent à tous les niveaux.

1 Les firmes, une affaire de confiance

Selon la théorie néoclassique dominante, l'existence même des firmes représente une anomalie : on ne devrait trouver sur les marchés que des individus autonomes contractant directement entre eux. C'est ce qu'exprime le théorème de Coase, selon lequel les échanges marchands permettent l'allocation optimale des ressources, quelle que soit la distribution initiale des droits de propriété. A une condition toutefois, ajoute Ro-

nald Coase dans son article devenu classique^[1] : que le recours au marché soit gratuit. Or, souligne-t-il, dans la réalité, les coûts de transaction* ne sont jamais nuls. C'est pourquoi les agents économiques ont intérêt à se regrouper dès lors que les coûts d'organisation liés sont inférieurs aux coûts de transaction.

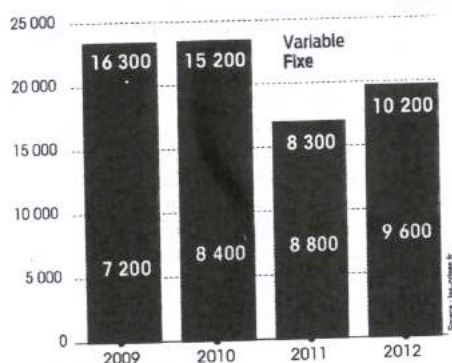
Cependant plusieurs problèmes surgissent d'emblée : il faut coordonner l'action des membres de

l'organisation, concilier leurs intérêts respectifs, mais aussi leurs valeurs et le sens que chacun donne à son activité. Un employé doit-il par exemple être à l'écoute des besoins spécifiques de chaque usager ou client, ou bien en traiter le plus grand nombre possible en un minimum de temps ?

Les chercheurs ont focalisé leur attention sur la divergence d'intérêts entre propriétaires du capital et salariés, y compris au plus haut niveau des firmes. Dès 1932, dans un contexte d'essor des firmes géantes, les Américains Adolf Berle, juriste, et Gardiner Means, économiste, soulignent, dans *The Modern Corporation and Private Property*, les dangers liés à la séparation entre propriété et direction des entreprises. Le premier d'entre eux est la prise de pouvoir d'une oligarchie managériale qui privilégierait son propre intérêt et ferait par exemple grossir la firme

Les dangers liés à la séparation entre propriété et direction des entreprises ont été relevés dès les années 1930

LES SALAIRES DES TRADERS, INDICE DE LEUR POSITION DOMINANTE
Répartition du salaire moyen mensuel net des traders français, en euros



La division du travail et la distribution des revenus associée représentent des enjeux éminemment politiques.



> **Coûts de transaction** : dépenses en temps et en argent impliquées par un échange marchand (recherche d'informations, négociation, etc.).
> **Aléa moral** : situation où un acteur économique peut changer son comportement parce qu'il est couvert contre un risque donné.
> **Créancier résiduel** : agent qui bénéficie du surplus apporté par une amélioration des rendements de la firme, mais qui est rémunéré en dernier, notamment en cas de faillite.
> **Relation principal-agent** : type de transaction où un acteur confie une mission à un autre sans pouvoir contrôler totalement sa réalisation.

afin d'accroître ses propres revenus et son prestige, au détriment de l'efficacité et de la profitabilité.

Quarante ans plus tard, les économistes américains Armen Alchian et Harold Demsetz posent les jalons d'une approche de la firme comme un ensemble de droits de propriété sur les moyens de production [2]. Pour éviter les problèmes d'aléa moral* et optimiser ainsi l'efficacité des travailleurs, ils préconisent de concentrer certains de ces droits (celui de contrôler l'activité des salariés, de contracter avec chacun, de remanier la composition des équipes, de vendre ses droits et, enfin, d'être le créancier résiduel* de la firme) entre les mains d'un seul individu.

Tandis que se généralise la séparation entre propriété et direction des firmes via le recours accru aux marchés financiers, les Américains Michael Jensen et William Meckling étendent en 1976 ce problème dit du « principal-agent »* à l'ensemble des salariés. Faute de pouvoir mesurer la pro-

ductivité individuelle des salariés, ils préconisent notamment de faire dépendre une partie de leur rémunération des résultats de l'entreprise, via des mécanismes d'intéressement.

Enquêtant dans les salles de marchés de plusieurs grandes banques françaises, le sociologue Olivier Godechot s'est ainsi intéressé à la répartition des juteux bonus qui y sont distribués aux salariés [3]. Il met en évidence les luttes intestines entre ces derniers et les actionnaires, mais surtout entre les salariés eux-mêmes : chacun cherche à se voir reconnaître la « propriété » de certains actifs pourtant produits collectivement [4], et par suite celle des revenus qu'ils génèrent. Une lutte où les salariés du *front-office*, ceux qui interviennent directement sur les marchés (*traders*, commerciaux, chefs de *desk*...), l'emportent nettement sur ceux des fonctions supports (le *middle-* et le *back-office*) dont le travail est pourtant indispensable aux premiers. On voit ainsi pourquoi la division du travail et la distribution des revenus associée représentent des enjeux éminemment politiques.

2 La bureaucratisation et ses contradictions

Dans *Economie et société* (1923), Max Weber affirme que les organisations sont travaillées par un processus de bureaucratisation, cas particulier de la rationalisation qui affecte plus généralement la vie sociale. Cela se traduit par la montée de l'autorité rationnelle-légale, au détriment de la tradition et du charisme. Autrement dit, la définition des rôles et leur hiérarchisation reposent prioritairement sur des règles écrites, afin notamment d'évacuer toute dimension interpersonnelle. Les fonctions, distinctes de leurs titulaires, sont distribuées en vertu de leur compétences.

Weber voyait dans la bureaucratisation un gage d'efficacité et de justice. Mais au milieu du XX^e siècle, ses successeurs vont aussi en poin-

ter les dysfonctionnements : ils naissent en particulier de l'écart inévitable entre les situations prévues et celles que les agents rencontrent effectivement. En 1940 [5], Robert Merton avance ainsi que les organisations développent chez leurs membres une « *personnalité bureaucratique* » : la priorité du travailleur devient de s'orienter dans l'amoncellement de règles et de procédures avant de répondre aux demandes des usagers ou des clients.

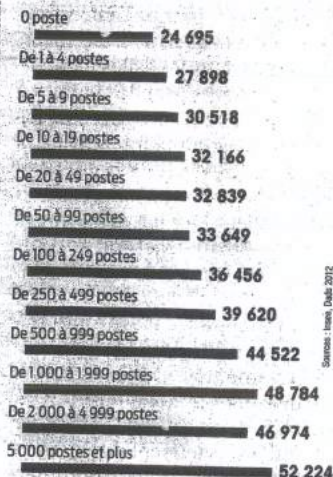
[1] « The Nature of the Firm », *Economica* vol. 4, n° 16, 1937.

[2] « Production, Information Costs, and Economic Organization », par Armen A. Alchian et Harold Demsetz, *American Economic Review*, 1972.

[3] Voir *Working Rich*, La Découverte, 2007.

[4] Produits financiers, marchés géographiques, algorithmes de trading...

[5] « Bureaucratie et personnalité » dans *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, 1997 [1949].

DES SALAIRES PROPORTIONNELS
À LA TAILLE DES FIRMESSalaire brut en équivalent temps plein selon
la taille de l'établissement en France, en 2012

Sources : Insee, Dads 2012



Pour Robert Merton, les organisations développent chez leurs membres une « personnalité bureaucratique ».



- > **Rationalité limitée** : théorie selon laquelle, faute de pouvoir envisager toutes les options possibles et les conséquences associées, les agents optent en pratique pour la première solution qui leur apparaît satisfaisante.
- > **Injonctions contradictoires** : situation où l'on reçoit des consignes qui se contredisent, ce qui peut engendrer une souffrance particulière. Par exemple lorsqu'un travailleur chargé d'accueillir du public (guichetier comme médecin) est chargé de traiter le maximum de personnes tout en leur assurant la meilleure écoute possible.

> en savoir plus

- > **Sociologie des organisations**, par Claudette Lafaye, Armand Colin, 2009 [1996].
- > **Sociologie des organisations**, par Lusin Bagla, La Découverte, 2011 [1998].
- > **Économie de la firme**, par Bernard Baudry, La Découverte, 2003.
- > **Le phénomène bureaucratique**, par Michel Crozier, Le Seuil, 1963.
- > **Le maintien des hommes**, par Thibault Le Texier, La Découverte, 2016.

Dans *Patterns of Industrial Bureaucracy* (1954), Alvin Gouldner s'intéresse, lui, à la réorganisation d'une usine de plâtre suite à un changement de dirigeant. Il y montre les résistances et l'inefficacité engendrée par la mise en place de règles étroitement codifiées visant à se substituer aux rapports informels régissant jusque-là l'organisation du travail. Relevant aussi que la demande de règles peut émaner des salariés eux-mêmes, notamment pour régler leurs litiges, Gouldner y distingue aussi trois types de bureaucratie : « artificielle » (l'existence de règles non respectées ni sanctionnées), « punitive » et « représentative » (coconstruite avec ceux qui y sont assujettis).

Le sociologue américain Peter Blau relate lui, dans *The Dynamics of Bureaucracy* (1955), le fruit de ses observations au sein d'une agence locale pour l'emploi et d'un service de contrôle des entreprises. Arrivant dans la première lors de la mise en

place d'un système de mesure statistique des activités, il constate combien celui-ci oriente les comportements des agents. Parfois pour le pire, quand ceux-ci sont incités à augmenter le nombre d'entretiens réalisés, quitte à les bâcler. Mais aussi pour le meilleur lorsque, afin d'augmenter leurs taux de placement, ils en viennent à traiter équitablement les usagers, contrairement à leurs collègues de guichet qui laissent libre cours à leurs préjugés racistes. C'est un bon exemple de ce que l'on appelle une « fonction latente » : un résultat est parfois plus facilement atteint par des voies détournées que s'il est explicitement recherché.

Dans le second service, Blau souligne le rôle crucial des échanges informels entre enquêteurs, notamment quand ils sont confrontés à des cas difficiles, plutôt que d'en référer à leur hiérarchie comme prévu. Cette réappropriation des règles formelles favorise, selon le sociologue, à la fois la cohésion et l'efficacité des agents.

3

Le management, un rapport de pouvoir

Les analyses de la bureaucratie sont donc fortement ambivalentes. D'un côté, la plupart des auteurs pensent que, incarnant le triomphe de la rationalité, « la bureaucratie est intrinsèquement supérieure à toutes les autres formes possibles d'organisation. De l'autre, beaucoup d'auteurs, et souvent les mêmes, considèrent les organisations comme des sortes de Léviathans à travers lesquels se prépare la mise en esclavage de la race humaine »^[6].

Dans *Organizations* (1958), le psychosociologue James March et l'économiste Herbert Simon distinguent trois approches de la question, suivant leur conception sous-jacente des comportements humains. La première fait des travailleurs des instruments passifs, simplement destinés à exécuter des ordres et principalement motivés par l'appât du gain. Une vision systématisée par le projet d'organisation scientifique du travail de Frederick Taylor (*La direction scientifique du travail*, 1911).

La deuxième approche ajoute que les travailleurs sont porteurs de valeurs, de normes propres, mais aussi d'affects. L'école des relations humaines initiée par Elton Mayo, par exemple, montre notamment que le simple fait de prêter de l'attention aux travailleurs accroît leur productivité. C'est le fameux « effet Hawthorne », du nom de l'usine dans laquelle l'équipe du sociologue australien avait mené l'enquête.

Enfin, la troisième approche envisage aussi les travailleurs sous l'angle cognitif, c'est-à-dire de la prise de décision et de la résolution de problèmes. James March et Herbert Simon l'illustrent eux-mêmes en développant leur théorie de la rationalité limitée*.

En France, le courant de l'analyse stratégique va également prendre au sérieux les capacités d'action des différents membres des organisations, mais aussi les rapports de pouvoir qu'ils instaurent. Ce courant est initié

ANALYSE

Du jeu dans l'organisation du travail

Les sociologues ont bien montré que toute organisation formelle présente toujours du « jeu ». Mais l'expression peut aussi se prendre au pied de la lettre ! C'est ce que montre le sociologue américain Michael Burawoy dans un ouvrage classique [1]. À partir d'une immersion parmi les ouvriers d'une usine de moteurs de machines agricoles au sud de Chicago au milieu de la décennie 1970, il décrit notamment comment l'existence d'un système de rémunération au rendement est envisagée par ces derniers comme un véritable jeu ; ils deviennent obnubilés par l'atteinte des quotas fixés et perçoivent leurs collègues comme des concurrents à battre, ce qui favorise de manière décisive, selon l'auteur, leur adhésion à la domination capitaliste dont ils font les frais.

Cette perspective a été récemment reprise par la sociologue Marie-Anne Dujarier dans

une enquête sur cette catégorie en expansion qu'elle appelle les « planeurs » [2]. Il s'agit des différents catégories de cadres, consultants ou ingénieurs dont l'activité consiste à prescrire le travail des autres à distance. Elle montre comment ces producteurs de bureaucratie ne sont en général pas dupes sur les limites des normes et des standards qu'ils émettent, mais aussi du système plus général auquel ils participent et de leur propre exploitation. Beaucoup finissent cependant par s'en accommoder en se prenant littéralement au jeu, en se concentrant sur l'atteinte d'objectifs mesurés par différents indicateurs quantitatifs qui leur font oublier les implications concrètes de leur activité. Ce qui rend nécessaire de rappeler que travailler n'est pas jouer.

[1] *Produire le consentement*, La Ville brûle, 2015.

[2] *Le management désincarné*, La Découverte, 2015.

par les réflexions de Michel Crozier sur le « phénomène bureaucratique », tirées de deux enquêtes menées au début des années 1960 au sein d'un centre de tri des chèques postaux et de différentes usines de la Seita [7]. Dans ces organisations très bureaucratisées, il constate notamment que les salariés, quel que soit leur échelon, s'efforcent d'exploiter les opportunités que leur offre le contexte – notamment les zones d'incertitude qu'ouvrent les failles du règlement –, afin d'accroître leurs capacités d'action, au détriment le plus souvent d'autres catégories d'agents. À la Seita par exemple, l'arrêt de toute la chaîne en cas de panne rend les chefs d'atelier tout autant que les ouvriers dépendants du travail des ajusteurs de machines, ce qui permet à ces derniers d'imposer certaines exigences.

Michel Crozier va systématiser cette approche avec Erhard Friedberg [8], invitant à l'analyse des « systèmes d'action concrets », c'est-à-dire le résultat provisoire de ces jeux de pouvoir, qui ne peuvent se déduire des organigrammes et des règlements formels. Et qui, paradoxalement, se montrent propices au changement : la survenue d'une crise amenée par des circonstances

imprévues amène l'adoption de nouvelles règles... elles-mêmes sources de nouveaux dysfonctionnements.

Cette analyse critique de la bureaucratie et de ses cercles vicieux s'oppose néanmoins, par son attention à la dissémination des rapports de pouvoir, à d'autres approches qui

Chacun est désormais incité à « gérer » tous les aspects de son existence comme une entreprise

envisagent le *management* comme une forme de domination verticale. Certains, telle la sociologue Danièle Linhart [9], considèrent que la philosophie de Taylor n'est pas morte. Cette philosophie consiste à envisager les travailleurs comme de simples instruments dont on dénie les savoirs et l'expérience après les avoir captés ; elle se serait même intensifiée en se transformant. Il ne s'agit désormais plus tant de prescrire aux travailleurs leurs moindres faits et gestes, mais de leur fixer simplement des objectifs chiffrés. Les indicateurs et

les évaluations individualisées prolifèrent ainsi dans les organisations, avec le triple intérêt pour les employeurs de motiver les salariés à atteindre leurs résultats, mais aussi en leur conférant un semblant d'autonomie et de reconnaissance, et, enfin, d'améliorer l'organisation du travail en recueillant leurs retours d'expérience. Mais le plus souvent, faute de réelle négociation sur la fixation des objectifs, cette situation se traduit par une certaine souffrance due aux injonctions contradictoires* dont ils sont porteurs, ainsi qu'au sentiment de ne devoir s'en prendre qu'à soi lorsqu'on ne les atteint pas.

Revenant aux sources du management moderne, qui désignait initialement la manière de prendre soin de sa famille ou des animaux de ferme, Thibault Le Texier souligne

quant à lui, d'une part, que la « rationalité managériale », tournée vers la recherche d'efficacité et de contrôle, se différencie de la « rationalité marchande » caractérisée par la quête du profit maximal. Le sociologue souligne surtout que le management constitue une forme de pouvoir particulière d'autant plus puissante qu'elle est inaperçue comme telle et se diffuse dans l'ensemble du corps social. Chacun est désormais incité à « gérer » tous les aspects de son existence comme une entreprise [10]. De même, les firmes pri-

vées lucratives sont devenues le modèle à suivre jusque dans l'administration publique, comme l'illustre l'essor de la « nouvelle gestion publique ». Reste à se demander si l'on a raison de s'en remettre ainsi à ce qui s'apparente de plus en plus à une « entreprise-providence ».

■ Igor Martinache

[6] *Le phénomène bureaucratique*, par Michel Crozier, Le Seuil, 1963, p. 216.

[7] Ancienne régie publique alors chargée de la production de cigarettes en France.

[8] Notamment dans *L'acteur et le système* (1977) et *Le pouvoir et la règle* (1993).

[9] Voir *La comédie humaine du travail*, Erès, 2015.

[10] Voir aussi *Je ne suis pas une entreprise !*, par Michel Perreault, La Découverte, 2011.

Repenser l'entreprise

L'entreprise est aujourd'hui au cœur du débat politique. Or, pour Olivier Favereau, professeur d'économie à Paris-Ouest-Nanterre, la primauté de la gouvernance actionnariale qui y règne a fait de leurs dirigeants de simples agents des actionnaires et a transformé un collectif de travail en une somme de contrats individuels. Mettre l'entreprise au cœur de la réflexion économique ? Chiche, répond Favereau, qui propose un livre clé et original afin de la repenser complètement.

JOUER COLLECTIF Il faut d'abord retrouver le sens du travail en commun pour que l'entreprise soit le lieu de l'accomplissement personnel. Aujourd'hui, on considère le salarié comme un individu dont les décisions sont guidées par un calcul coût-avantage. De ce fait, on le gère par la récompense (les rémunérations) et par la peur (le chômage). Or, le salarié est d'autant plus accompli qu'il travaille en relation avec les autres et que ses choix reflètent les valeurs et les finalités qu'il poursuit dans son travail. Il faut penser l'entreprise comme un collectif qui appelle des moyens de consultation et de démocratisation pour bien fonctionner.

DRÔLES DE PROPRIÉTAIRES Cela signifie notamment que cette production collective n'appartient pas aux seuls ordres des actionnaires qui, contrairement à ce que l'on dit souverainement, ne sont pas les propriétaires des entreprises. Si les actionnaires se servent dans la caisse de l'entreprise, c'est du vol ; à l'inverse, en cas de faillite, ils n'en sont pas responsables.

leur patrimoine est protégé (responsabilité limitée). Drôles de propriétaires. Les actionnaires possèdent uniquement les ac-

Mettre l'entreprise au cœur de la réflexion économique ? Chiche !

tions émises par les sociétés. Une entreprise n'est pas une marchandise, c'est une personne morale et nul n'est propriétaire d'une personne, l'esclavage a été aboli ! Ils ne peuvent être les seuls à imposer leurs intérêts.

AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ De même, les patrons sont des mandataires « sociaux » qui doivent donc gérer dans l'intérêt social de la société, sans qu'il ne soit écrit nulle part que cet objectif se résume à la seule et unique maximisation des profits. Repenser l'entreprise, c'est donc aussi redonner de l'autonomie aux managers, qui sont garants d

Le livre du mois

ENTREPRISES : LA GRANDE DÉFORMATION

par Olivier Favereau

Coll. Collège des
Bernardins, Parole et
silence, 2014, 155 p., 15 €.

potentiel commun d'un groupe de personnes conduisant ensemble un projet collectif de création de richesses. Participer à la nomination des dirigeants devrait être réservé à ceux qui reconnaissent leur autorité de gestion : une partie des travailleurs (pas ceux des fournisseurs, des prestataires extérieurs) ainsi qu'une partie des actionnaires (ceux qui s'engagent sur le moyen ou le long terme).

CONSTITUTION Enfin, les entreprises, surtout les plus grandes et les plus internationalisées d'entre elles, ont acquis un pouvoir politique important. Lorsque l'Etat est devenu un acteur juridique clé, on a inventé la Constitution pour protéger les citoyens de ses abus de pouvoir. Il est temps de constitutionnaliser le pouvoir privé des grandes entreprises. Il s'agit moins ici d'écrire un corpus de règles mondialisées

(et qui le ferait ?) que d'inventer des dispositifs de contrôle. Par exemple, mettre sur les produits des codes-barres qui fourniraient des indications sur les conditions de leur fabrication, imputer aux dirigeants la responsabilité d'indemniser les victimes en cas de dégâts sociaux ou environnementaux, etc. Plusieurs pistes sont évoquées.

Restaurer l'autorité des managers, renforcer la démocratie, reconstruire les droits et les devoirs des actionnaires et responsabiliser les entreprises par rapport aux intérêts de la société tout entière sont les quatre piliers proposés dans ce livre intelligent et novateur.

■ Christian Chavagneux