

L'ENTREPRISE N'EXISTE PAS,
INVENTONS-LA!

À propos du livre de
Daniel Bachet, *Les Fondements
de l'entreprise – Construire une
alternative à la domination
financière*, Paris, Les Éditions
de l'Atelier, 250 p., 2007

«L'entreprise et la société ont des natures et des finalités différentes» (p. 9). La société est un contrat entre associés (les actionnaires, dans le cas de la société anonyme) qui en définissent les règles de gouvernement, sans qu'interviennent ni les salariés, ni aucune des autres parties prenantes de l'entreprise. L'entreprise, quant à elle, recouvre une organisation qui va bien au-delà. Pourtant, tout laisse à penser que, dans le système économique actuel, l'entreprise est gérée selon les principes des sociétés et à partir des règles qu'érigent les actionnaires: en témoignent les critères de rentabilité financière, qui deviennent l'aune exclusive à laquelle les entreprises sont évaluées. À partir du moment où la finalité de l'entreprise n'est pas distinguée de celle de la société, l'entreprise se voit gérée selon les critères des associés actionnaires, ce qui n'est pas sans entraîner de sérieux préjudices sociaux et économiques. La confusion entre société et entreprise pourrait alors expliquer les «dérives du capitalisme financier» (1).

Tel est, en substance, le message que veut transmettre Daniel Bachet, Maître de conférences à l'université d'Evry. Si la société, dotée d'une personnalité morale et de statuts propres, est un concept juridique clair, en revanche, l'entreprise est bien une autre entité... mais que le droit ne définit pas, et dont on serait bien en peine de caractériser la nature ou les objectifs.

(1) AGLIETTA (M.) & REBÉRIOUX (A.), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 2004.

L'ouvrage vise à contrecarrer l'amalgame entre société et entreprise, et se propose, pour cela, de revenir aux fondements mêmes de l'entreprise. Cette ambition est d'emblée tout autant théorique que politique, car il s'agit de changer non seulement «la représentation de l'entreprise», mais aussi «les rapports de pouvoir» qui s'y forment, ainsi que ses critères d'efficacité et ses outils de gestion.

L'ouvrage dénonce donc la fameuse «domination financière», mais sous l'angle particulier des critères d'évaluation qui déterminent le pilotage des entreprises au bénéfice d'une communauté d'individus: les actionnaires. Pour comprendre pourquoi de tels outils d'évaluation ont émergé, le premier chapitre retrace les grandes étapes de l'histoire de la société anonyme. C'est l'un des grands mérites de l'ouvrage que de resituer la naissance de cette société dans une perspective historique. Il montre comment cette histoire est, dans les faits, indissociable de la structuration des institutions financières modernes. La croissance des entreprises, aux XIX^e et XX^e siècles, est allée de pair avec la rationalisation des pratiques gestionnaires, et en particulier avec l'émergence de critères de rentabilité comptable propres aux détenteurs de capitaux (*cf.* le ROI, *Return On Investment*). La légitimité des managers, devenus professionnels, tiendrait aux règles de la société: l'auteur souligne, par exemple, l'importance des innovations gestionnaires, comme celles de Taylor, de Ford, voire de Fayol. Mais, toujours selon l'auteur, ces innovations ne remettraient pas en cause le fait que la rationalité économique de l'entreprise se devait d'être calquée sur celle de la société de capitaux. La montée en force de la finance, ces trente dernières années, ne ferait que poursuivre ce mouvement, avec l'introduction de nouveaux critères, tels que l'EVA (*Economic Value Added*), qui renforcent encore la place des actionnaires.

La construction du droit du travail ferait, elle aussi, écho à ce même mouvement: non seulement la défense des salariés se serait organisée en réaction au pouvoir des «propriétaires», mais cela aurait, de surcroît, entériné *de facto* l'idée que le travail serait naturellement subordonné à la «société des propriétaires». Si cette perspective historique peut être discutée, l'ouvrage montre, tout d'abord, à quel point les notions juridiques de société et de contrat ont conduit à assimiler entreprise et société, ce qui a eu, du même coup, pour effet de concéder une place extraordinaire aux détenteurs de capitaux. Il souligne, par ailleurs, la dichotomie du droit (entre droit des sociétés et droit du travail) qui encadre l'entreprise sans parvenir à lui donner corps.

Face au mutisme du droit sur l'entreprise, l'auteur se met donc en quête d'une théorie de l'entreprise. Il recense les principales théories économiques et sociologiques, comme l'avaient fait avant lui Coriat et Weinstein (2). Au sein des théories économiques, les thèses néo-classiques restent dominantes: en se focalisant sur les coûts de transaction, les droits de propriété ou les relations d'agence, ces thèses contribuent à relayer la confusion entre entreprise et société. Quant aux théories sociologiques, elles analysent les interactions, les conflits et les jeux de pouvoir, sans pour autant interroger la construction des critères d'efficacité ou de légitimité.

Il reste donc à refonder l'entreprise en tant que telle. Selon Daniel Bachet, une telle refondation passe

(2) CORIAT (B.) & WEINSTEIN (O.), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 1995.

nécessairement par la redéfinition des critères d'efficacité et des pouvoirs, dans l'entreprise. Plus fondamentalement, penser l'«entreprise responsable» suppose de gérer l'entreprise comme une entité en soi, et non comme l'une de ses composantes particulières qu'est la société. Et l'auteur de suggérer un certain nombre de pistes: la direction de la société devrait être conçue sur la base d'une double légitimité; son conseil d'administration devrait s'ouvrir à l'entreprise, c'est-à-dire au comité d'entreprise (qui pourrait lui-même être élargi aux *stakeholders*, fournisseurs de premier rang, mais aussi représentants de la société civile...) et au collectif de travail; enfin, des comptes de gestion séparés pourraient être établis pour l'entreprise et pour la société, de manière à faire peser l'intérêt social.

Au final, le livre s'attaque à une question cruciale et ambitieuse: la définition de l'entreprise et de ses modes de gouvernement. La thèse essentielle du livre, qui dénonce la confusion entre société et entreprise, fait écho à d'autres travaux récents: il est encore difficile d'évaluer la portée, mais elle mérite sans conteste que l'on s'y attarde. La perspective historique est, à cet égard, d'autant plus convaincante qu'elle permet de souligner les travers des théories classiques de l'entreprise.

Un certain nombre de points peuvent toutefois être questionnés. On peut s'interroger sur le parti

indique que le droit pourrait prendre acte de l'existence de l'entreprise comme entité économique

distincte de la société. Pour autant, une telle reconnaissance n'est possible que si l'on dispose d'une nouvelle théorie de l'entreprise, à laquelle l'auteur ne se risque pas. De même, il ne se risque pas, non plus, à une remise en cause fondamentale du cadre juridique existant: il préfère opter pour un simple aménagement pragmatique du système institutionnel, en soulignant le rôle que devront jouer l'Etat et les politiques dans les évolutions à venir.

Ne pourrait-on pas, cependant, aller plus loin? L'auteur souligne le rôle essentiel des rationalisations gestionnaires de l'entreprise, de même qu'il fait volontiers référer

aux managers et à certains auteurs (ainsi qu'à certaines pratiques «expérimentales» de recherche intervention)... Ne faudrait-il pas alors revenir aux fondements de l'action collective pour proposer un modèle de l'entreprise? L'ouvrage critique les approches économiques et sociologiques: ne seraient-ce pas les sciences de gestion qui seraient le plus à même de proposer une théo-



retenu par l'auteur, consistant à mettre en cause le régime de droits de propriété, au motif qu'il constituerait la base d'un rapport de force entre actionnaires et salariés: certains juristes (comme, par exemple, Ripert (3)) n'ont-ils pas démontré que les actionnaires ne sont jamais propriétaires, en droit, que de leurs actions, et non de l'actif social (et encore moins de l'entreprise) puisque c'est la personne morale qui l'est? En fait, plus que le régime de propriété, c'est le défaut d'une reconnaissance juridique de l'entreprise qui est en cause. À cet égard, Daniel Bachet

(3) RIPERT (G.), *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, Paris, LGDJ, 354 p., (deuxième édition) 1951.

rie de l'entreprise capable de fonder un cadre juridique approprié? Quelle que soit la discipline, il y a, en tout cas, un enjeu indéniable, pour la recherche, à faire exister l'entreprise en droit.

Par **Blanche SEGRESTIN,**
CGS – ENSMP

LE DÉSORDRE ET L'ORGANISATION

**À propos du livre de
Eric Abrahamson et
David H. Freedman, *A Perfect
Mess. The Hidden Benefits of
Disorder*, New York-Boston-
London: Little, Brown and
Company, 2006 (*Un peu de
désordre = beaucoup de profits*,
Paris, Flammarion, 2008)**

Eric Abrahamson enseigne à la Columbia Business School, il est l'auteur de nombreux articles sur le changement dans les organisations, dont un livre remarqué où il exprimait déjà une distance ironique vis-à-vis des théories managériales en usage. David Freedman est journaliste, il publie sur les innovations scientifiques et le management. L'ouvrage qu'ils ont écrit ensemble (et dont la traduction française vient de paraître) se veut un livre de vulgarisation qu'ils consacrent à un thème qu'on ne peut que trouver stimulant *a priori*: le désordre. Ou plutôt, car le terme anglais de « mess » renvoie aussi à quelque chose de moins savant ou retenu que le « désordre » ne le suggère peut-être: le bazar, le fatras, le fourbis. La question que posent les auteurs est, de ce point de vue, extrêmement simple: est-il toujours payant de s'organiser? Après tout, le rangement a également un coût, en soin, en attention, en énergie. Et ce coût peut excéder les avantages qu'il est censé apporter. Dès lors, il devient

important de mieux comprendre les différentes formes de désordre, leur genèse, leur nature et leurs conséquences. C'est donc ce monde que les auteurs explorent avec force exemples très variés qui, bien que les organisations du travail demeurent le cœur de leur attention, touchent aussi bien à la vie des entreprises qu'aux politiques publiques ou au bonheur domestique.

• *L'étrange monde du désordre
est un ordre maudit*

C'est là, du reste, un premier argument de l'ouvrage. Le monde du désordre auquel s'intéressent Abrahamson et Freedman est volontairement vaste. Il concerne aussi bien la vie professionnelle que familiale, désigne à la fois des difficultés de rangement des bureaux et des chambres d'enfants, et recouvre aussi bien des problèmes matériels (comment classer ses papiers) que des enjeux relationnels (mettre de l'ordre dans sa vie). À vrai dire, il surgit partout où la question de l'ordre se pose. De même, il existe toutes sortes de manières de s'adonner au désordre. Elles peuvent être individuelles, concernant le rangement de dossiers dans son bureau, le classement de ses CD dans sa discothèque. Elles peuvent être collectives, mettant en jeu des activités de production ou des modes d'action publique, comme c'est le cas de la façon dont une entreprise innovante s'ajuste aux variations de ses marchés ou dont une ville gère son trafic routier à l'épreuve des embouteillages. Elles peuvent être conjoncturelles, circonscrites à une situation ou à un moment; elles peuvent prendre des formes permanentes, comme c'est le cas de ces troubles obsessionnels compulsifs (TOC) qui signalent une atteinte psychiatrique. Il en est des maisons comme des villes, des vies intimes comme des entreprises: certaines sont parfaitement lissées, triées, mises au carré, fluides, sans heurts, impeccablement ration-

nelles; d'autres sont anarchiques, chaotiques, erratiques, bruyantes. L'essentiel du propos n'est toutefois pas dans l'hétérogénéité des exemples auxquels se réfèrent les auteurs, mais dans la double dimension à la fois matérielle et morale que le désordre ne manque pas de soulever: il n'est pas de langue qui ne désigne, par le terme de « mess » (burdel, balagan, bordel, etc.), aussi bien l'amasement incontrôlé d'objets de toute sorte que le lupanar.

D'où le second argument du livre, qui court tout au long des chapitres qui le composent, rappelant que le désordre n'est pas seulement un état du monde, mais qu'il est surtout un état normativement réprouvé. En effet, qu'il s'agisse des scènes de la vie conjugale sur les bonnes façons de ranger ses affaires personnelles ou des pratiques managériales en matière d'organisation, le désordre conduit à ressentir de la gêne ou de la honte. C'est qu'il s'agit là d'un mal qu'il sied de combattre et d'éradiquer, comme en témoignent ces curieux thérapeutes que suivent, non sans ironie, Abrahamson et Freedman, lors de leurs interventions auprès de clients afin de les aider à organiser un dîner, à réaménager leur maison, à gérer leur agenda, bref, à gagner du temps, de l'énergie et de l'argent en classant, triant, attribuant chaque chose au bon endroit. Cette aversion pour le désordre a toutefois une histoire. Les auteurs évoquent la tradition judéo-chrétienne qui conçoit un Dieu dont l'acte de création est indissociable d'un plan, d'une organisation bien réglée d'où le désordre est absent. Ils font également référence à l'histoire des bonnes manières, qui imposent, au corps et aux sentiments, un contrôle de soi selon des normes précises. Ils rappellent, enfin, l'histoire du management, dont Taylor constitue la figure emblématique, avec une prétention à la rationalisation optimale, et qui se prolonge aujourd'hui dans les invitations à gérer son entreprise sans papiers,

sans défauts, selon une mécanique bien huilée. Néanmoins, poursuivent les auteurs, il n'y a pas de vie ni d'efficacité sans aléatoire, de sorte qu'il n'est pas certain que cette volonté d'éliminer tout ce qui ressemble à du bruit, à de la saleté, à du désordre, constitue, pour les individus et pour les entreprises, une très bonne chose. Car s'il est désormais convenu de se demander comment davantage s'organiser, personne ne se demande – à tort – si une entreprise ou un ménage aurait besoin de moins d'organisation!

• *Un facteur de souplesse et d'invention*

Or, justement. Le troisième argument d'*A Perfect Mess* invite à considérer les bénéfices qu'on peut tirer du désordre. Car les exemples de ces entreprises ou de ces innovateurs qui tirent partie de l'encombrement de leur entrepôt ou de leur bureau abondent, démontrant l'intérêt des «structures organisationnelles désorganisées» (*Messy Organizational Structures*). En une suite colorée d'exemples où défilent les portraits de patrons ou de savants peu enclins au rangement, Abrahamson et Freedman racontent comment une quincaillerie et une librairie de la banlieue de Boston triomphent de la concurrence grâce à l'accumulation peu raisonnée d'articles leur assurant le contrôle de niches sur les marchés, comment l'architecte Gehry conçoit un bâtiment du MIT sans plans et oblige les entrepreneurs du chantier à innover, ou comment Fleming découvre «par hasard» la pénicilline, fort du fatras qui recouvre sa

paillasse, sans lequel il n'aurait pu constater les effets de la moisissure sur ses préparations. À juste titre, les auteurs mobilisent les travaux de David Kirsh, sur la cognition distribuée, qui, à propos de l'agencement

qui constituent autant d'indices depuis lesquels l'activité de travail s'improvise et s'ajuste en flux continu. Ce sont là deux grandes stratégies, qui opposent les «soigneux» (*neats*) et les «bohèmes» (*scruffy*) (1). Mais – et c'est là l'argument original des auteurs – ce qui est vrai pour le travail de bureau l'est tout autant pour les entreprises. Il y a, d'un côté, celles qui conçoivent leur développement en sophistiquant toujours davantage leur organigramme, au gré de l'accroissement de leur production et de leur taille, de sorte qu'elles finissent par ressembler à de véritables usines à gaz. Et il y a, de l'autre côté, les entreprises qui ne cessent d'innover et de prospérer parce qu'elles renoncent précisément à rigidifier leur organigramme, modifiant leur schéma organisationnel au gré des conjonctures économiques et des opportunités, n'hésitant pas à enrôler les utilisateurs de leurs produits pour affiner leur design ou à mobiliser une communauté d'internautes (comme c'est le cas d'un concepteur de logiciels de jeux vidéos ou d'un fabricant de matériel

pour handicapés, exemples que rapporte l'ouvrage). Des entreprises qui mélangent allègrement ce que des schémas organisationnels trop précis leur auraient interdit de faire. La conclusion générale de cette démonstration n'est toutefois pas qu'il faudrait faire fi de tout ce qui ressemble, de près ou de loin, à de l'organisation. *A Perfect Mess* défend l'idée qu'il y a toujours un niveau

ERIC ABRAHAMSON
DAVID H. FREEDMAN

UN PEU DE
DESORDRE
=
BEAUCOUP
DE PROFIT(S)

Flammarion

d'un bureau, met en évidence deux grandes manières de composer avec son environnement, selon qu'on en classe les éléments depuis un nombre volontairement réduit de «structures explicites de coordination» (listes, planning de la journée, boîtes de réception du courrier, etc.) pour déterminer la prochaine tâche (*planification*)... ou qu'on se repère par «paysages d'activité» (*activity landscapes*) (post it collés ici ou là, piles de dossiers, livres ouverts par terre, commentaires griffonnés sur des enveloppes, etc.)

(1) KIRSH (David), «The Context of Work», *Human-Computer Interaction*, vol. 16, pp. 305-322, 2001.

optimal de désordre (*optimal level of messiness*). Tout l'enjeu repose donc sur le dosage entre l'ordre et le désordre, qu'il faut savoir faire évoluer avec le temps, corriger en fonction des situations, exactement comme le trafic de transport en commun ou la lutte contre le terrorisme doivent s'ajuster en permanence à un réseau de circulation ou d'actions extrêmement plastique. En témoigne la difficulté des États-Unis à combattre les membres d'Al Qaida: face à un mouvement éparé et sans tête apparente, les Américains ont dû revoir leurs bureaucraties trop ordonnées au profit d'interventions plus décentralisées et plus aléatoires. Car la seule recherche d'ordre à tous crins paraît vaine, tandis que l'introduction du désordre dans l'organisation peut s'avérer très profitable, gage de souplesse, de créativité et de meilleur ajustement.

Incontestablement, l'ouvrage d'Abrahamson et Freedman est un livre fourmillant d'exemples à l'hétérogénéité savoureuse, et dont la thèse explicitement critique vis-à-vis des théories managériales selon lesquelles des mondes bien ordonnés seraient des lieux d'efficacité, est *a priori* réjouissante. Car c'est bien l'inverse qu'il faut penser: ces bureaux, ces ateliers, ces entreprises impeccables sont mortifères, empêchent de s'ajuster et s'avèrent contre-productifs dès lors qu'on examine toute l'énergie qu'il faut dépenser pour maintenir leur organisation absurde sous contrôle. On pourra toutefois regretter l'absence de certains développements, de sorte qu'au terme de la lecture de l'ouvrage, on pourrait se demander si la thèse qui y est défendue, toute sympathique qu'elle soit, ne ressemble pas à une pétition de principe.

• *Un désordre sous influence*

Un lecteur sensible à la genèse de la rationalisation, tant critiquée par Abrahamson et Freedman, pourra regretter que son histoire ne soit véritablement abordée,

sinon de manière peu convaincante lorsqu'ils évoquent la religion ou la taylorisation comme autant de tentatives pour réduire l'aléatoire. Certes, tout ceci n'est pas faux. Mais l'on sait aussi, depuis la mise en discipline des corps et des esprits décrite par Foucault, que cette rationalisation est autrement plus complexe, s'insère dans des préoccupations politiques de gouvernement des territoires et des populations qu'il eût été intéressant d'évoquer, et même de comparer d'un pays à l'autre, plutôt que de tomber dans des considérations culturalistes trop simplistes.

De même, la volonté des auteurs d'embrasser d'un même regard les techniques managériales des entreprises et les formes de rationalisation domestique à l'œuvre dans l'espace privé eût mérité quelques discussions, depuis le grand livre que Siegfried Giedion a consacré, en 1948, à la mécanisation des maisons et à leurs équipements pour décrire le fameux *american way of life* (2). Parmi la multitude des techniques de rangement et de classement, certaines se distinguent notamment par leur puissance calculatoire: transformer des gestes, des raisonnements ou des activités en tableaux de chiffres! La mise en ordre du monde qu'imposent ces technologies (qui s'insèrent elles-mêmes dans de longues chaînes métrologiques conduisant à de puissants centres de calcul, et qui connaissent elles-mêmes des transformations majeures) aurait mérité de plus fines descriptions que celles des *success stories* d'entreprises délicieusement désordonnées que l'on parcourt dans l'ouvrage, mais dont on ne comprend pas toujours comment elles fonctionnent vraiment.

Enfin, et c'est pour moi la limite la plus importante d'*A Perfect Mess*, la thèse centrale du livre repose sur l'idée que l'ordre et le désordre

constituent des variables distinctes, indépendantes, qu'il faut savoir mélanger exactement comme au poker, où il faut savoir jouer à la fois de calcul et de veine, de stratégie et de hasard. Mais, au-delà de la séduisante analogie établie par les auteurs, il paraît curieux d'envisager les deux états du monde que sont l'ordonné et le bazar de manière séparée, comme si tout cadre planifié ne générerait pas des formes de débordement qui ne lui sont pas étroitement liées. L'histoire rapportée de Flemming et de sa paillasse sens dessus dessous a ceci d'exemplaire que l'on sait, depuis le brillant écrit de Wai Chen (3), que le célèbre savant ne découvrit pas la pénicilline. Et pour cause! Ce qu'aperçut le chercheur sur sa table d'ouvrage, ce n'est pas un antibiotique en mesure de lutter contre des microbes, mais seulement une façon de purifier encore davantage ses préparations gorgées de germes actifs et destinées à être fâcheusement inoculées aux malades, selon la théorie de la vaccination qui avait cours. En d'autres termes, ce que lui permit d'apercevoir le désordre de son bureau n'est pas dissociable de la manière d'ordonner le monde imposée par le laboratoire pharmaceutique, important producteur de vaccins, pour lequel il travaillait. La lecture de l'ouvrage d'Abrahamson et Freedman demeure toutefois parfaitement stimulante, ne serait-ce que par les questions qu'il permet de poser. Sans conteste, leur appel à se méfier de tout ce qui peut paraître trop net, trop propre, trop impeccable, s'avère une saine recommandation.

Par Jean-Marc WELLER,
LATTS, École nationale des
Ponts et Chaussées

(2) Voir GIEDON (S.), *La Mécanisation au pouvoir. Contribution à l'histoire anonyme*, Centre Georges Pompidou/CCI, 1980 (1^{re} ed., 1948).

(3) CHEN (Wai), *Comment Fleming n'a pas inventé la pénicilline*, Paris, Les Empêcheurs de Tourner en Rond, 1996.