



HAL
open science

Hiroshima et l'entreprise : management, gouvernance et dialogue social

Hubert Landier

► **To cite this version:**

Hubert Landier. Hiroshima et l'entreprise : management, gouvernance et dialogue social. Management & sciences sociales, 2017, Mieux-être au travail : repenser le management et l'émergence de la personne, 22 (22), pp.129-139. hal-01865915

HAL Id: hal-01865915

<https://hal.science/hal-01865915>

Submitted on 2 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Hiroshima et l'entreprise : management, gouvernance et dialogue social

Hubert Landier

Vice-président, Institut international de l'audit social
hlandier@club-internet.fr

En évoquant « l'obsolescence de l'homme », le grand philosophe autrichien Günther Anders s'attaque à la division des tâches, dans les grandes entreprises, qui a pour effet de priver de sens les tâches que le travailleur doit exécuter. Il en résulte que la finalité de l'organisation dans laquelle elles s'insèrent lui échappe. Ainsi peut-il être conduit à apporter sa contribution à une action collective contradictoire avec les valeurs qui l'animent. Et de prendre pour exemple, l'un des pilotes de l'US Air Force qui fut amené sans même le savoir à participer au raid aérien qui allait larguer la bombe atomique sur Hiroshima.

Peut-il en être autrement ? Cela supposerait que la finalité de l'entreprise ne se limite pas aux seuls intérêts des investisseurs, ce qui impliquerait une réforme profonde de son cadre institutionnel. Les techniques de management ne sont que du vent en l'absence d'une triangulation avec la légitimité de la gouvernance et la qualité du dialogue social. Mais un tel programme supposerait une transformation en profondeur du cadre institutionnel de l'entreprise.

Mots-clés : travail, gouvernance, dialogue social, management.

In one of his books, Günther Anders, the great Austrian philosopher, observe that the division of work between workers, in large enterprises, deprives often each worker of the sense of what he is doing. So, he cannot have access to the global sense of the organization in which he is involved. It is the reason why he participates sometimes to a collective action in contradiction with his own convictions. Anders gives as an exemple the case of one of the pilots of the Air Force raid aimed at the atomic bombing on Hiroshima in 1945. Can it be otherwise ? It should be necessary for the enterprise to consider, not only investors interests, but equally employees interests. A radical modification of the law would be necessary for this purpose. Good management is not enough for workers to be really involved in the common action. This purpose requires a coherence between the management, the human relations, the negotiation with the unions, the relations with the community and the aims of the organization. For companies, this means a global change of their institutional and legal frame.

Keywords : work, gouvernance, labour relations, management.

Au siège de la plupart des grandes entreprises, le visiteur est invité à présenter un papier d'identité qu'il doit laisser à l'accueil. Ce qu'ignore l'hôtesse qui s'en charge, c'est qu'il s'agit là d'une procédure totalement illégale. Seul un officier de police judiciaire, dans l'exercice de ses fonctions, est autorisé à confisquer des papiers d'identité. Cela n'empêche généralement pas cette même entreprise de proclamer son amour de la loi, du dialogue social, de la RSE et de tout ce qui peut conforter une image avantageuse d'elle-même. En attendant, elle oblige un salarié à commettre un acte illégal. Le plus souvent, un salarié d'une entreprise sous-traitante.

Il y a plus grave, certes. Le grand philosophe autrichien Günther Anders raconte l'histoire d'un pilote de l'armée de l'air américaine qui avait décollé, en 1945, pour une mission de routine. Sur Hiroshima. 300 000 morts. Dans l'entreprise, on n'en est pas là. Et pourtant. Nombre de salariés s'activent à des tâches dépourvues de sens à leurs yeux ou, directement ou indirectement, collaborent, sans le vouloir, à la production de biens et de services contradictoires avec les valeurs qui les animent.

« On ne peut plus faire confiance aux organisations », affirme Anders. Une première solution consiste à baisser les bras devant ce qui serait inéluctable. Il en est une autre : refuser ce qui serait une fatalité des temps modernes, et pour commencer, s'interroger sur les formes de management, de gouvernance et de dialogue social qui permettraient peut-être d'éviter de telles dérives.

Les temps modernes et le syndrome d'Hiroshima

Le 6 août 1945, les États-Unis faisaient exploser la bombe atomique sur Hiroshima. Par l'effet d'une ironie de l'histoire, c'était quelques jours avant la création, à l'intention des criminels de guerre allemands, du Tribu-

nal de Nuremberg. Le pilote de l'avion de reconnaissance météorologique qui allait sans le savoir donner le feu vert au pilote du bombardier qui allait larguer la bombe atomique sur Hiroshima s'appelait Claude Eatherly. Le major Eatherly ne s'est jamais remis de l'instrumentalisation dont, à 26 ans, il avait fait l'objet par sa participation à une action collective moralement condamnable à ses yeux. Et l'*Air Force* ne lui a jamais pardonné de remettre en cause, par ses doutes, ce qui allait devenir un instrument privilégié de la puissance américaine. C'est pourquoi, dans des conditions légalement douteuses, il fut interné dans un hôpital psychiatrique. Et c'est de son asile qu'il écrivait sa correspondance avec Günther Anders : « *Je suis convaincu depuis quelque temps que la crise que nous traversons tous appelle un profond réexamen de l'ensemble de nos valeurs et de nos engagements. (...) Nous approchons à grands pas d'une situation dans laquelle nous serons obligés de réexaminer notre désir d'abandonner la responsabilité de nos pensées et de nos actions à des institutions telles que les partis politiques, les syndicats, l'Église ou l'État.* » (Anders, 2008).

Il est permis de penser que la situation de Claude Eatherly est comparable à celle de nombreuses personnes investies de responsabilités plus ou moins étendues au sein de leur entreprise, et dont l'action se trouve mise au service d'une finalité qui, en partie au moins, tend à leur échapper. Certes, il leur est possible de nier toute responsabilité personnelle en ce qui concerne l'action à laquelle ils sont invités à participer ; c'est ce que fit un cadre du III^{ème} Reich, Adolf Eichmann, lors de son procès en 1961 ; Hannah Arendt, qui fut la première épouse de Günther Anders, a rendu compte (Arendt, 1991) de ce qu'elle appelle « la banalité du mal ». Mais il est également possible, pour les personnes impliquées, de s'interroger sur leur part de responsabilité dans l'action collective à laquelle ils participent. Et Anders décrit avec précision leur dilemme. Doivent-elles s'en retirer ou

peuvent-elles espérer y exercer une influence cohérente avec les valeurs qui les animent ? Et alors, comment et à quelles conditions ?

Günther Anders et « l'obsolescence de l'homme » dans la société industrielle

Günther Anders (1902-1992) occupe une place à part dans la philosophie allemande. Contemporain de Hans Jonas (2013), de Jürgen Habermas (2013) et de Hannah Arendt (2011), il refusa toujours tout honneur académique et se comporta comme un révolté, loin de toute école, que ce fut le libéralisme ou le marxisme. Le tome second de son principal ouvrage, publié en 1956 sous le titre *L'obsolescence de l'homme* (Anders, 2011) est significativement sous-titré : *La destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle*. De ce livre épais (428 pages grand format en petits caractères), on se contentera ici de rapporter quelques citations particulièrement saisissantes.

- Pour Anders, la division du travail a pour effet de le priver de sens, l'homme au travail ne voyant pas le résultat de son labeur et son action se limitant à la tâche limitée en vue de laquelle il est payé. Il s'agit donc d'une critique impitoyable du système industriel et de son principe fondateur. Mais en prenant le contre-pied d'Adam Smith, c'est également l'ordre économique dans son ensemble qu'il met en cause¹.

« Le travail du travailleur est sans telos, sans finalité. Même si l'entreprise dans laquelle il travaille est une entreprise de production, il y a, comme le distingue bien la langue anglaise, quelque chose à faire (to do) mais rien à fabriquer (to make). Ceci vaut pour tous les travailleurs de l'entreprise. Règle : si un processus de production est divisé en d'innombrables étapes, et si chaque travailleur n'est affecté qu'à une étape de la fabrication, le processus de production ne se décompose pas en productions partielles, mais uniquement en activités partielles. Ainsi plus aucun ouvrier ne fabrique une chose, chacun se contente d'exécuter une tâche ; le telos de

cette activité n'est pas atteint lorsqu'un produit existe là, fin prêt, mais lorsqu'on a exécuté assez de tâches, lorsqu'on a travaillé assez longtemps, c'est-à-dire à la fin de la journée. Si « quelque chose », à savoir un produit, a été fini, cela ne regarde ni n'intéresse le travailleur : « on a fini » pour aujourd'hui mais le produit, lui, n'est pas fini » (p. 74).

- L'absence d'une vision globale de l'ensemble du processus et de sa finalité ultime, y compris dans ses effets les plus négatifs, a pour effet de priver l'homme au travail de la part de responsabilité qu'il pourrait y prendre ; les solutions visant à assurer son « bien être au travail » ne sont que des traitements palliatifs qui manquent l'essentiel :

« Le discours omniprésent en faveur de l'éventuelle "humanisation du travail" n'est qu'un verbiage malhonnête une contradictio in adjecto. Il peut tout aussi peu y avoir une humanisation du travail qu'une humanisation de la guerre, parce que ce qu'on prétend humaniser contient d'avance dans un cas comme dans l'autre le principe de l'inhumanité. (...) Nous ne sommes pas exclus seulement des images de nos produits, mais aussi de la liberté de disposer de l'usage que nous en ferons. (...) Le produit de notre travail ne nous concerne pas » (p. 359).

- Le discours intégrateur, tel qu'il s'adresse à l'homme au travail, ne constitue qu'une forme de manipulation, quelle que soit son origine idéologique ; cette manipulation s'étend à l'usage qu'il est invité à faire de ses loisirs et à la présentation publicitaire des produits marchands comme formes d'accès au bonheur. L'homme moderne se trouve ainsi subordonné à la « terreur douce » qui le prive de son libre arbitre et le contraint au conformisme ambiant, ce qui lui fait perdre sa capacité critique :

1. Anders parle de l'ouvrier, ayant connu le travail à la chaîne lors de son exil aux États-Unis ; mais ce qu'il en dit vaut tout autant des ingénieurs, cadres et techniciens.

« Les psychothérapeutes qui osent refiler une « volonté de sens » aux millions d'hommes qui traînent leur existence dans des bureaux ou des usines ou, en tant que chômeurs, devant les écrans de télévision ne valent pas mieux que les hommes d'État en recommandant aux affamés « une volonté d'être rassasiés » en leur faisant croire que cette volonté constitue déjà une moitié de pain avec laquelle, s'ils le voulaient vraiment, ils pourraient se rassasier sur le champ (...). Ils ressemblent aussi, pour utiliser une autre image, aux médecins qui, au lieu d'envoyer ceux qui ont faim au restaurant, leur font une injection contre le sentiment de faim. Moyennant honoraires » (pp. 394-396).

Cette critique radicale de la modernité, fait suite, notamment aux analyses formulées dès avant guerre par Georges Friedmann, par Simone Weil, ou encore par Hyacinthe Dubreuil². L'organisation du travail dans la société industrielle nous conduit à une déshumanisation insensible et à une catastrophe prévisible pour la planète, reste à en tirer les conséquences.

La déshumanisation de l'entreprise peut-elle être évitée ?

Pour les salariés, et notamment pour les cadres et les ingénieurs, le diagnostic d'Anders est terrible : ils sont manipulés par une organisation dont la finalité leur échappe, au moins en partie. Au mieux, ils en sont inconscients dans la mesure où ils sont prisonniers du conformisme qui les invite à « faire carrière » et à se conformer au modèle de consommation ambiant. Et ils ont alors le choix entre le comportement d'Eichmann : se comporter en bons exécutants au service d'une cause dont ils ne sont pas responsables, et celui d'Eatherly : être saisis par le doute au point de s'en rendre malades.

Peuvent-ils, dès lors, se retirer en refusant de « jouer le jeu » ? On observera que c'est le choix que font certains d'entre eux, et c'est ainsi qu'un ingénieur laisse tout tomber pour

devenir charpentier ou qu'un ingénieur de haut niveau se reconvertit comme paysagiste. Encore ne sauraient-ils s'extraire totalement de la société dans laquelle nous vivons. Il leur faut faire leurs courses au supermarché et ils participent donc, quoiqu'indirectement, à une société fondée sur l'existence de vastes organisations dont la finalité et le mode de fonctionnement correspondent justement à ce à quoi ils ont voulu échapper. Reste la bonne conscience que l'on peut trouver à « manger bio » et à s'assurer de la provenance du bois dont est fait le meuble que l'on achète. Mais est-ce ainsi que l'on sauvera vraiment la planète ?

C'est dans l'entreprise où ils travaillent qu'il leur faut donc prendre leurs responsabilités quant à la finalité qui anime celle-ci. Prendre leurs responsabilités ne consiste pas seulement à s'acquitter correctement de la tâche qui leur a été confiée. Il s'agit également pour eux de s'interroger sur la finalité de l'organisation au service de laquelle ils investissent leur énergie, ce qui suppose un questionnement éthique, la possibilité de vérifier que cette finalité est bien conforme aux valeurs qui les animent et celle de peser sur les choix sur lesquels repose l'action collective.

Sur le plan des principes, l'exigence doit donc être, en premier lieu, de bénéficier d'un maximum de transparence. Cette transparence ne peut pas se résumer seulement à l'information délivrée par la Direction par le moyen des organes de communication dont elle a la maîtrise, qui visent – au moins en partie - à susciter le consentement des salariés, et donc un comportement conforme à ce qui est souhaité de leur part. Il faut que cette transparence s'exerce au bénéfice d'une instance représentative exerçant un rôle

2. Ouvrier métallurgiste et militant à la CGT, Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) a publié dans les années 1930-1940, après avoir travaillé aux États-Unis, plusieurs livres dans lesquels il prend position en faveur d'une organisation industrielle fondée sur les équipes autonomes de travail.

comparable à celui du contrôle de gestion, ce qui suppose indépendance et moyens d'investigation.

Au delà de cette nécessaire transparence, les membres de la collectivité de travail doivent bénéficier de possibilités d'intervention en ce qui concerne les orientations qui animent la direction générale et avoir la possibilité de les dénoncer dès lors qu'elles ne respectent pas certaines prescriptions d'ordre éthique. Cette possibilité d'intervention ne saurait être contestée au nom de la propriété du capital investi dans l'entreprise ; celle-ci porte en effet sur les moyens de production matériels, non sur l'organisation en tant que telle. Le modèle de l'École de Chicago et la « théorie de l'agence » représentent de ce point de vue une captation de pouvoir qui relève de l'escroquerie intellectuelle. La question, en définitive, se résume en une alternative : qu'est ce qui doit l'emporter entre l'*imperium* exercé par les investisseurs, conformément à la finalité qui les anime, et un mode de fonctionnement de la communauté de travail assurant à chacun de ses membres une possibilité d'expression ?

Eichmann était prisonnier d'un système totalitaire qui lui contestait toute possibilité d'expression personnelle, en eût-il été capable. Eatherly, en tant que pilote de l'armée de l'air américaine, n'avait pas à donner son avis sur les missions qui lui étaient confiées par ses supérieurs hiérarchiques, lesquels, de proche en proche, étaient eux-mêmes les exécutants de la politique voulue par le président Harry Truman ; il devait obéir sans discuter. Est-ce aujourd'hui le cas dans l'entreprise ? Constitue-t-elle, dans sa sphère, un système autoritaire, voire totalitaire, où les salariés, et parmi eux les cadres, seraient nécessairement réduits au rôle d'exécutants de tâches dont la finalité leur échapperait définitivement ? Si c'était le cas, ce serait alors une confirmation de cette « obsolescence de l'homme » contre laquelle s'insurge Günther Anders. Reste à savoir si elle est inéluctable. Encore convient-il, si elle

ne l'est pas, d'en tirer les conséquences, non seulement en termes de management, mais également de gouvernance et de dialogue social.

Mettre en cohérence management, gouvernance et relations sociales

Le dernier rapport de *France Stratégie* (2016) souligne que la grande entreprise, pas plus que les autres institutions, n'échappe en France à une détérioration de son image et au développement d'un sentiment de défiance. Ainsi se trouvent confirmés les témoignages recueillis à l'occasion d'audits de climat social : les salariés aiment généralement leur travail, mais ils mettent en cause la façon dont l'entreprise où il s'insère est dirigée. Ils craignent que leur point de vue et leurs intérêts n'y trouvent pas leur place.

Cette tendance est à rapprocher de tout le discours sur le management humain, tel qu'il est véhiculé par des ouvrages de référence, de multiples colloques sur le sujet, l'enseignement des écoles de gestion, ou encore, par les principes dont se recommandent les cabinets de consultants. Or, le recul permet d'affirmer que rien, pratiquement rien, n'a changé depuis la fin des années soixante-dix, et que l'on assiste même à une détérioration du rapport entre l'homme au travail et l'entreprise. Ceci ne met pas en cause la bonne volonté de ceux et celles qui cherchent sincèrement à l'améliorer mais discrédite totalement les progrès cosmétiques mis en avant par les services de communication de certaines entreprises en vue de leur donner une image avantageuse, au moins dans les média et les agences de presse.

Le décalage entre le management rêvé ou proclamé et le management réel, tel qu'il s'impose à ceux auxquels il s'adresse, demeure complet. Les intentions mises en avant, les théories telles qu'elles se succèdent, les outils que vantent et vendent les cabinets spécialisés, demeurent toujours

aussi inopérants. On est donc tenté de constater que le « management du changement », en tant que pratique et surtout en tant que discours, s'apparente au principe qui animait les Shadocks : « *pomper toujours plus, même si ça ne sert à rien* ».

Le divorce croissant entre l'entreprise rêvée et l'entreprise vécue

Le rapport de *France Stratégie* met excellemment en avant certaines des raisons qui expliquent cette détérioration de l'image de la grande entreprise (à distinguer, il faut le souligner, de celle de la petite ou très petite entreprise) :

- distance s'accroissant entre les dirigeants et les salariés, notamment dans les entreprises multinationales soumises aux injonctions de leurs investisseurs financiers ;
- modes de management et gestion des « ressources humaines » incapables de répondre à la quête de sens venant de salariés en moyenne plus éduqués et ouverts sur le monde que leurs aînés, la « tâche » tendant à l'emporter sur « l'œuvre », pour reprendre le vocabulaire de Günther Anders ;
- modèle social demeurant largement archaïque, compte tenu de la baisse d'influence des organisations syndicales, des difficultés qu'elles éprouvent à répondre à la demande qui s'adresse à elles et de leur incapacité à peser réellement sur les choix stratégiques de l'entreprise et sur l'organisation qui s'ensuit ;
- incertitude en ce qui concerne le rôle de l'entreprise en tant qu'acteur social et sociétal.

Bien entendu, il ne s'agit pas ici de remettre en cause les efforts de certains dirigeants pour sortir l'entreprise de cette ornière et pour valoriser sa dimension humaine et sociale malgré les contraintes qui pèsent sur eux en termes de résultats financiers. Ceci étant dit, plusieurs considérations, au-delà de l'analyse de *France Stratégie*, expliquent la dérive dont la grande entreprise fait

aujourd'hui l'objet.

- La première, c'est qu'elle s'identifie trop fortement à « la mondialisation heureuse ». Le discours dominant, depuis des années, explique que la mondialisation va se traduire par un surcroît de prospérité et qu'un repli sur soi serait suicidaire. Ce discours, qui est celui de la plupart des économistes, mais aussi de certains dirigeants syndicaux et d'une grande partie des hommes politiques, qu'ils soient de droite comme de gauche, ne correspond pas à l'expérience qu'en ont les gens. Pour eux, le chômage augmente, l'insécurité s'accroît, la pression du travail s'accélère, le pouvoir d'achat diminue et les difficultés s'accumulent, notamment pour les classes moyennes qui forment désormais l'essentiel de la population. Le discours mondialiste apparaît ainsi comme un plaidoyer pro domo de ceux qui en bénéficient et, plus largement, des « élites » économiques, politiques et journalistiques. Il s'agit d'un discours idéologique d'origine libérale auquel les gens sont de plus en plus nombreux à avoir cessé d'adhérer et qui explique, par exemple, la progression de l'électorat des souverainistes et du Front national.
- Le discours managérial dominant va par ailleurs, dans son expression, à l'encontre des attentes d'une proportion importante des salariés. On parle de la nécessité de la « mobilité », de la « flexibilité » et de « l'agilité » à des gens dont beaucoup sont déjà plus ou moins déstabilisés par les changements en cours et qui ne rêvent que de stabilité et de sécurité. Ils ne sauraient donc être pris davantage à rebrousse-poil par rapport à leurs inquiétudes et à leur peur des changements en cours. Cependant, et paradoxalement, la grande entreprise se révèle incapable, autrement que par le discours qu'elle leur tient, de ménager aux plus jeunes l'espace d'autonomie et d'évolution personnelle qui pour eux devrait aller de soi. Le discours séduisant visant à les attirer conduit vite au désenchantement, au départ des plus dynamiques et au désengagement, en toute

discrétion, de nombre de ceux qui restent en attendant l'occasion de partir dès qu'ils le pourront.

- Au-delà de sa relative platitude et des grands sentiments dont il fait étalage, le discours managérial dominant, celui des grands cabinets de consultants, notamment, relève souvent davantage de l'incantation et de l'affichage que d'une prise réelle sur une réalité humaine qui demeure rétive à tous les efforts de manipulation dont elle fait l'objet. L'on croit ou l'on fait semblant de croire à l'efficacité de démarches qui ne circulent guère au-delà de cercles limités, sinon pour être imposées dans des conditions et dans un esprit qui n'a plus rien à voir avec celui que mettaient en avant leurs initiateurs, y compris lorsqu'ils sont de bonne foi. On notera ici, pour y revenir plus loin, le fait que ces démarches ne prennent en considération ni la gouvernance de l'entreprise ni la prise en compte de ce que souhaitent les gens, tel qu'ils l'expriment à travers leurs instances de représentation. Le dialogue social demeure donc périphérique par rapport au management de l'entreprise, tel du moins qu'il est enseigné.

Ainsi parle-t-on de « leaders » mais jamais de « délégués » (auxquels toutes sortes de choses sont bien entendu reprochées pour justifier le fait qu'ils ne soient pas nécessairement d'accord avec la direction).

- L'entreprise échoue ainsi à donner du sens à l'engagement qu'elle réclame aux salariés. Pour ceux-ci, le métier fait sens, éventuellement leur espoir de progresser (dans ou hors de l'entreprise, ce sera selon), non l'entreprise en tant que communauté de travail et d'intérêt. Au cynisme de celle-ci répond donc le cynisme des salariés eux-mêmes. Les « ressources humaines », pour employer l'expression dominante et qui en dit long, en viennent ainsi à être constituées d'individus pour lesquels l'entreprise se réduit à une ressource qu'il convient d'exploiter au plus vite, faute d'assurance en ce qui concerne l'avenir.

L'entreprise sera-t-elle capable de se transformer ?

Quoi qu'il en soit, le résultat de cette politique est tout simplement pathétique : des « directeurs du développement humain » font étalage à la tribune du succès de leurs initiatives pour « mobiliser les hommes », des consultants présentent avec conviction, sur Powerpoint, les « solutions » qu'ils préconisent, la presse professionnelle annonce des accords témoignant de la vitalité du dialogue social dans telle grande entreprise ; immanquablement, il sera question de « l'entreprise libérée », ou de « leadership », hommage sera rendu au rôle « fondamental » de l'encadrement de proximité. Certes, à partir des convictions personnelles fortes de certains dirigeants, on relève ici et là de réels efforts et de réels succès, au moins dans l'immédiat. Et pourtant, globalement, le résultat est là : non seulement rien ne change, mais l'écart va en s'accroissant entre les attentes des salariés et ce que les entreprises leur proposent. Où cela peut-il conduire ?

On proposera trois scénarios :

- le premier est celui du déni : « France Stratégie se trompe », « L'auteur de ces lignes exagère, comme à son habitude », « et d'abord, il n'est pas au courant de tout ce que nous faisons », « en tout cas, chez nous, ça marche », etc. On continuera à se nourrir de bonnes paroles, d'intentions proclamées, de programmes annoncés ; on continuera à s'entre-féliciter dans les colloques, les responsables de communication continueront à nourrir la presse de réalisations innovantes et il se trouvera toujours des syndicalistes pour s'en féliciter ; les réalisations ponctuelles, parfois remarquables, sinon durables, serviront alors de masque à l'inertie globale du système ;
- le deuxième est celui de la tâche d'huile ; les innovations, insensiblement, font école ; en-deçà des mots, la réalité change ; il est

vrai, par exemple, que les groupes d'expression et les cercles de qualité initiés à la fin des années 1970 et au début des années 80 ont abouti à une banalisation des groupes de travail et des équipes projet ; cela ne dit pas quel sera le rythme de cette diffusion silencieuse et en quoi elle changera sur le fond la structure restée profondément pyramidale et taylorienne des grandes entreprises ;

- le troisième est celui de la rupture ; reste à savoir si cette rupture sera provoquée par les nouvelles technologies de la communication (« l'entreprise numérique »), par une pression venue de l'extérieur (un renforcement de la tendance au désengagement et un déficit d'image obligeant les entreprises à se transformer en profondeur) ou par une action venue de l'intérieur, fondée sur la nécessité de se transformer pour survivre.

Dans cette troisième hypothèse, il ne saurait être question seulement de changements en termes de management. Ce qui frappe, dans la plupart des propos que suscitent les innovations managériales, c'est qu'il n'y est question ni de la gouvernance de l'entreprise (« pour qui roule-t-elle ? ») ni du rôle des représentants du corps social, sinon pour souligner que les syndicats sont impuissants ou inspirés de conceptions obsolètes. Or, il est permis de penser que rien de durable ni de consistant ne pourra être fait en l'absence d'une action simultanée, d'une part sur les modalités de dévolution et d'exercice du pouvoir à la tête de l'entreprise et donc sur sa finalité, d'autre part sur les voies et moyens du dialogue social.

Ce sont deux thématiques sur lesquelles le discours a plutôt bien avancé au cours de ces dernières années. Mais il reste à établir le rapprochement avec l'évolution des comportements à l'égard de l'entreprise. S'il y a désengagement, c'est sans doute en raison de formes de management dépassées, mais également en raison du sentiment que l'entreprise roule pour des intérêts financiers qui lui sont étrangers et que l'intérêt collectif

des salariés n'est pas considéré comme essentiel. Dès lors, en l'absence d'une telle reconnaissance de la communauté des travailleurs, il n'y a plus, pour ceux qui en font partie, qu'à faire preuve de méfiance et à se concentrer sur leur seul avantage personnel, à l'exclusion de tout sentiment d'être associé à un devenir commun. On aura reconnu la figure dénoncée par Anders.

L'indispensable triangulation

Les règles d'un management réellement inclusif ont été rappelées plus haut : transparence quant aux objectifs de la Direction et au projet qui l'anime ; possibilités laissées à chacun de faire entendre son point de vue et ses suggestions d'amélioration, mode de management prenant en compte la dimension humaine de l'entreprise et non pas seulement sa dimension financière, technique ou commerciale. Nombre d'entreprises s'efforcent de mettre en œuvre un tel programme. Comment se fait-il alors que l'image des grandes entreprises soient si détériorée ?

C'est qu'il y manque deux choses. La première, c'est qu'il n'y a pas nécessairement cohérence entre un tel programme et les finalités de la gouvernance de l'entreprise lorsque celle-ci vise, et vise uniquement, la rentabilité, souvent à très court terme, des capitaux engagés – ceci quelles qu'en soient les conséquences pour les salariés et, à long terme pour l'entreprise elle-même. Le discours sur l'excellence se réduit alors à une manipulation dans la mesure où il dissimule la finalité visée en termes de *return on investment*. Par ailleurs, un changement de direction ou d'actionnariat peut se traduire par un changement dans les pratiques de management dont l'effet sera de désavouer tout ce qui avait été par devant entrepris par les managers, souvent avec conviction. Le sentiment qui reste, parmi les salariés, est alors celui d'avoir été manipulés.

Ce qui veut dire qu'ils sont impuissants face à un tel changement de gouvernance. D'où la

nécessité pour eux de réellement peser collectivement sur le devenir de l'entreprise dont ils constituent le « capital immatériel ». Et c'est cela qui donne son sens à l'idée de « dialogue social ». Il s'agit, au fond, de passer d'une conception de l'entreprise réduite à n'être qu'une agence au service des intérêts financiers, conception conforme aux principes de l'École de Chicago, à celle d'une communauté de travail respectueuse de la pluralité des intérêts et des points de vue des différentes parties prenantes, parmi lesquelles figurent les investisseurs mais aussi les salariés.

Une telle triangulation entre management, gouvernance et dialogue social existe dans certaines entreprises dont les dirigeants sont animés par des principes humanistes qu'ils s'efforcent de mettre en oeuvre dans leur pratique entrepreneuriale. Tel est même le fondement de l'action menée par un mouvement patronal tel que le CJD. Mais il s'agit là d'une orientation qui reste de l'ordre du volontariat. Quand c'est le cas, c'est déjà très bien. Mais il faudrait, pour qu'elle devienne la règle, de profonds changements institutionnels. C'est la « constitution » même de l'entreprise qui demande donc à être réinventée.

Pour une reconnaissance de l'entreprise en tant que personne morale

Telle était la perspective des nombreux projets d'une « réforme de l'entreprise » qui se sont succédés depuis soixante-dix ans en France, dont le plus connu aura été celui de François Bloch-Lainé (1963) De tous ces projets, il sera resté finalement deux choses, que l'on ne saurait considérer comme une révolution : la « participation des salariés aux résultats de l'entreprise » en 1959, calculée - sur pression du CNPF - selon une formule excluant qu'ils deviennent majoritaires au capital, et le « bilan social », proposé par Pierre Sudreau dans son rapport (Sudreau, 1975). Toutes ces réflexions, telles qu'elles

avaient été illustrées par d'éminents juristes, tels que Jean Savatier (1964) ou Jean Carbonnier (1969), auront été à peu près oubliées, jusqu'à une période récente avec la publication, notamment, du livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise* (Segrestin et Hatchuel, 2012).

En quoi consiste le problème ? D'une façon surprenante, l'entreprise, juridiquement, n'existe pas. Ce qui existe, c'est la société commerciale. Des investisseurs mettent en commun des ressources, fondent une société et se réunissent en assemblée générale ; celle-ci désigne un conseil d'administration ou un conseil de surveillance, qui nomme à son tour un président ou un directoire qui vont gérer les biens de la société conformément aux intérêts de leurs mandants. Il procédera à des investissements et embauchera des salariés, liés par un « lien de subordination ». Des droits leur seront reconnus, des « administrateurs indépendants » seront désignés par l'assemblée générale, mais ceci ne change rien à l'essentiel : l'objectif de l'entreprise est de valoriser au mieux l'investissement réalisé par les apporteurs de capitaux. Et le chef d'entreprise qui ne se conformerait pas à cette finalité serait passible d'être accusé de détournement de fonds. Dans cette perspective, la composante humaine de l'entreprise n'existe qu'en tant que « facteur de production », éventuellement, comme variable d'ajustement et la « responsabilité sociale de l'entreprise apparaît d'abord comme une contrainte.

C'est là une structure qui trouve son fondement dans les principes de l'économie libérale, tels qu'ils ont été formulés depuis Adam Smith jusqu'à Milton Friedman, et tels qu'ils sont enseignés dans les business schools. Autrement dit, il s'agit là de quelque chose qui semble aller de soi. Avec toutefois ce problème : le capital dont il est question se réduit au capital matériel ; le capital immatériel (les dépenses de formation des salariés, par exemple) n'est aucunement valorisé et le capital humain constitué par la

collectivité de travail n'existe pas. Or, et de plus en plus, c'est le capital immatériel et l'efficacité de la communauté de travail qui constituent le fondement de la performance de l'entreprise, non plus le capital matériel investi à son point de départ. Cela conduit ainsi, et d'une façon parfaitement contradictoire, à affirmer que c'est l'efficacité de la communauté de travail qui est à l'origine de la performance de l'entreprise tout en lui refusant toute possibilité d'expression en ce qui concerne les orientations stratégiques conditionnant l'avenir. Le management humain se trouve ainsi subordonné aux décisions des investisseurs et ceux-ci peuvent mettre fin à de remarquables initiatives locales si tel est leur intérêt.

C'est donc la forme institutionnelle de l'entreprise qui appelle à être réinventée de fond en comble et ceci rejoint la question du « dialogue social ».

Dialogue social : du contre-pouvoir à la co-construction

Dès lors que le dernier mot relatif aux grandes orientations de l'entreprise revient aux détenteurs du capital, les représentants du personnel se trouvent acculés à une posture d'opposition. Celle-ci peut se manifester, soit d'une façon agressive et plus ou moins intransigeante, soit par la recherche de compromis fondés sur un rapport de force favorable. Ici, deux problèmes sont à distinguer en ce qui concerne le fonctionnement des instances de représentation du personnel.

D'une part, leurs conditions de fonctionnement dans les conditions actuelles de fonctionnement institutionnel de l'entreprise. La réforme de la représentativité instituée par la loi du 4 août 2008 représente un premier progrès. Mais il y en a d'autres possibles, et par exemple les suivants :

- une généralisation du conseil d'entreprise, celui-ci incluant les fonctions des délégués du personnel et le CHSCT,

- la suppression des seuils sociaux (10 salariés s'agissant des délégués du personnel, 50 en ce qui concerne la création du comité d'entreprise) et leur création à la libre initiative des salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise, comme ceci est le cas en Allemagne,
- l'institution d'une délégation syndicale unique en vue des négociations, comme ceci est le cas en Italie.

D'autre part, il convient d'envisager une évolution du rôle des institutions représentatives du personnel de façon à ce que leurs membres puissent passer d'un rôle de contre-pouvoir à un rôle de co-construction. Ceci ramène au problème de la réforme de l'entreprise. On se contentera ici de signaler la proposition formulée par Maître Jacques Barthélémy (Barthélémy, 2015). Elle consisterait à faire en sorte que le président du conseil d'entreprise soit élu par les salariés – comme en Allemagne. Le chef d'entreprise, autrement dit, aurait à rendre compte de ses actes, d'une part devant le conseil d'administration (ou de surveillance), d'autre part, devant le conseil d'entreprise. La structure institutionnelle de l'entreprise s'apparenterait dès lors à un régime de bicaméralisme.

« *On ne change pas la société par décret* » (Michel Crozier). Un changement du cadre institutionnel est toutefois de nature à faire évoluer les comportements. Ceci nécessitera un changement du regard que portent nombre de dirigeants et de managers sur la dimension humaine de l'entreprise. Ce qui ramène au problème de la qualité du management.

Éviter qu'Hiroshima se reproduise

De multiples dangers s'accumulent autour de l'humanité. Certains analystes affirment que son existence pourrait n'avoir été qu'une période, relativement courte, dans l'histoire de la planète (Hamilton, 2013 ; Jorion, 2016).

De l'avenir qui nous attend, l'entreprise, et plus particulièrement la grande entreprise, a une part de responsabilité majeure (Landier, à paraître).

Son rôle peut se réduire à celui d'un prédateur peu soucieux, à moins qu'il n'y soit contraint, des dégâts qu'il provoque. Dégâts environnementaux et dégâts humains. Lorsque l'être humain est réduit à n'être plus qu'un moyen au service d'un dessein qui lui est étranger et dont parfois il ignore l'existence, tout est à craindre. C'est contre cette dérive qu'il convient de s'insurger. Sans quoi ce sera de nouveau Hiroshima. Hiroshima à l'échelle mondiale.

Références bibliographiques

Anders, G. (2008). *Hiroshima est partout*, préface de J.-P. Dupuy, Paris : Le Seuil.

Anders, G. (2011). *L'obsolescence de l'homme, tome II, Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle*, Editions Fario.

Arendt, H. (1964). *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, coll. Pocket.

Arendt, H. (1991 [1966]). *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, trad. A. Guérin, Paris: Gallimard, coll. « Folio Histoire », 1991.

Barthélémy, J. (2015). *Civilisation du savoir et statut du travailleur*, Les notes de l'Institut, Institut de l'entreprise, décembre.

Bloch-Lainé, F. (1963). *Pour une réforme de l'entreprise*, Le Seuil.

Carbonnier, J. (1969). *Flexible droit*, LGDJ.

France Stratégie (2016). *Lignes de faille. Une société à réunifier*.

Friedmann, G. (1950). *Où va le travail humain ?*, Gallimard.

Habermas, J. (2013). *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, coll. Champs.

Hamilton, C. (2013). *Requiem pour l'espèce humaine*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Jonas, H. (2013). *Le principe responsabilité*, Flammarion, col. Champs.

Jorion, P. (2016). *Le dernier qui s'en va éteint la lumière*, essai sur l'extinction de l'humanité, Fayard.

Landier, H. *Renaissance de l'entreprise*, à paraître.

Savatier, R. (1964). *Les métamorphoses économiques et sociales du Droit civil d'aujourd'hui*, Dalloz, 3ème édition.

Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*, coll. La république des idées, Paris : Seuil.

Sudreau, P. (1975). *Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*, La Documentation française.

Weil, S. (1951). *La Condition ouvrière*, Gallimard.

Hubert LANDIER

Docteur en sciences économiques, professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie et secrétaire général de l'Association Condorcet pour l'innovation managériale. Il partage aujourd'hui son temps entre les activités académiques et les missions d'audit du climat social et du dialogue social. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur le management humain de l'entreprise. Ses chroniques sont accessibles sur son blog : www.regard-hubertlandier.fr.