

L'entreprise à venir

L'humanité est dans l'attente ; dans l'attente angoissée et silencieuse de cette bifurcation brutale, inconnue, imprédictible, mais certaine, qui sortira la planète des impasses dans lesquelles elle se fourvoie, qui desserrera l'étau multiaxial dans lequel elle étouffe, et dont on espère qu'elle ne sera pas une guerre ; le ciel est bas, lourd, comme avant un orage qui ne parvient pas à éclater, et dont on espère l'explosion ; car où que l'on porte son regard, les routes semblent barrées :

- *l'industrie ploie sous le joug du court terme, et, dans sa gigantesque redistribution planétaire, ses plaques tectoniques se fissurent, se brisent, se chevauchent, s'enfouissent, semant la désolation là où elle disparaît, sans apporter le bien être là où elle se recompose*
- *l'agriculture et l'agroalimentaire s'intensifient en des quadrillages industriels qui font débouler dans le fracas et la poussière des engins brutaux aux pneus énormes, qui creusent, déversent, fauchent, déglutissent, dépècent, broient, cuisent, puis régurgitent de la nourriture en cubes*
- *sur les étals démesurés de la consommation, depuis les media jusqu'aux hypermarchés, en passant par le net, se poursuit avec acharnement et sans répit aucun, la stimulation du réflexe d'achat des populations, fatiguées, hébétées, aliénées, aux têtes réduites*
- *l'eau manque, le pétrole monte, les géants miniers extraient massivement les roches précieuses dans de vastes éventrations de la terre, et se dévorent entre eux à coups d'OPA pour s'approprier les rentes à venir, démontrant leur sens aigu des limitations de la planète*
- *l'atmosphère s'éviscère de tornades meurtrières, l'océan prolifère de sécrétions nocives, méduses ou algues vertes, les virus mutent (à quand le ravageur ?) un peu comme ces prodiges dont les peuples de la Bible ou les consuls de Rome s'alarmaient*
- *pendant ce temps le monde de la finance, étale avec morgue et inconscience des succès inconvenants, prêtant goulûment aux peuples tout en les gourmandant pour leurs inconséquences, et l'inégalité ne cesse de se creuser entre les 10 millions de riches¹ et le reste des 6,8 milliards d'humains, dont plus d'1 Milliard sont dans l'extrême pauvreté*

Sur cette scène chaotique, le petit monde politique gesticule, brownien, parant au plus pressé, un plus pressé qui de l'année passe au mois, du mois à la semaine, de la semaine au jour... et le vaste monde social souffre, grogne, rumine, provoquant ça et là quelques jacqueries désordonnées, quelques attentats spectaculaires mais somme toute limités

Peut-on attendre que ça s'arrange, avec le temps ? L'empire de Rome amorça son déclin du jour où son projet ne fut plus que de proroger son présent, mais ce déclin fut lent, tout comme le renouveau. Nous pourrions penser que l'apogée du monde libéral est atteint, et que nous entrons, pourrait-on dire paisiblement, dans le doux embourbement des mondes finissants.

Mais rien ne laisse penser que cette issue là est possible, car il y a urgence ; les conditions aux limites de notre équation, diraient les mathématiciens, sont si contraignantes et à court terme, que personne aujourd'hui n'articule de voie de sortie dans le cadre des conventions actuelles.

¹ L'enquête annuelle de Merrill Lynch et de Cap Gemini « **World Wealth Report** » dans son édition 2010, fait état de 10 millions de riches HWNI (ie High Net Worth Individuals) possédant, au delà de leur résidence, plus de 1 million \$, représentant au total 39 000 milliards \$, et cent fois moins, soit 93 000 ultra riches, ultra-HWNI (seuil à 30 M\$)

C'est bien par une bifurcation brutale, comme la zébrure de la foudre dans le ciel d'orage, que quelque chose nous fera sortir de l'étouffement. Je ne prétends pas bien sûr la prédire, mais comme toute bifurcation, elle suit les sillons discrets de précurseurs, et ce que peuvent faire les hommes est de proposer de tels précurseurs.

C'est en ce sens qu'est rédigé ce texte.

Il concerne l'entreprise, lieu privilégié où se déploie le travail des hommes, son sens individuel et collectif, et qui leur donne le moyen de vivre. Ce n'est pas le tout de la société humaine, mais ce n'est pas rien. Et l'entreprise qui est le lieu où émergent et se concentrent la plupart des drames sociaux, sera forcément un point de passage de toute évolution, brutale ou progressive.

1. L'entreprise sans peau

La première étape de cette réflexion est celle de ce que je dénomme l'« entreprise sans peau »² qui donne de l'entreprise une vision actuelle, ou future proche, vision très différente de ce que l'on pouvait observer naguère, disons il y a trente ans.

Je saisis la question par son tranchant douloureux, le suicide.

La « mode » n'est pas au suicide.

Le suicide, drame personnel, est une meule qui atteint les plus désemparés. En France la statistique parle de 2 pour 10 000. Si les salariés de France Telecom sont 100 000 en France, c'est 20 suicides (mortels) par an auquel il faut hélas s'attendre.

Ce qui est nouveau, c'est de se suicider en rapport explicite avec son entreprise, soit sur son lieu de travail, soit en laissant des traces claires de ce lien, ou précisément de cette absence de lien, comme pour donner un sens à ce dernier acte.

Durkheim avait analysé le lien social comme essentiel à la vie. Or le lien social au sein de l'entreprise s'est dissout dans la « mode » de la création de valeur. Explicitons.

L'entreprise est un corps social, qui unit les efforts, talents et connaissances d'un collectif humain, et mobilise des ressources financières, aux fins de transformer des matières, produits et informations, pour en délivrer les transformés à des clients.

Mais de quel corps s'agit-il ?

C'est d'abord un corps organique, avec son cortège de métaphores du vivant, qui irriguent le vocabulaire, et le travail du manager : on parle branches, organes, fonctions, métabolisme, énergie, information, code génétique.

C'est ensuite un corps doté d'une identité quasi psychique, culturelle. Vous travaillez à l'usine ? dit-on dans ces petites villes qui n'ont souvent qu'une usine de référence. Vous êtes de chez IBM, de chez Mc Kinsey ? Cela peut se voir sur vous, vos habits, habitudes, façons de parler, de penser, d'exposer un sujet : les employés de Renault parlent comme chez Renault, on peut repérer certaines expressions typiques, certains tics de langage. On parle de culture, on parle de vision, de projet au sens de cet horizon que chacun dans l'entreprise doit ou peut partager, que l'entreprise ait 10, 100, 1000, 10 000, ou 100 000 employés. On parle d'un esprit d'entreprise,

² Cf Pierre Baqué, article du Monde daté du 10 octobre 2009

d'un esprit de corps. Il y a dans le discours du chef d'entreprise quelque chose de la prédication avant croisade, de la rédaction d'un ordre monastique, du discours au pont d'Arcole. On en sourit souvent, mais c'est le tissu conjonctif d'une entreprise, quelque chose qui unifie, tonifie, harmonise, oriente, polarise, irrigue, quelque chose qui met en résonance, évite les dissonances, baigne les circuits de l'entreprise dans une sorte d'humeur, de liquide spécifique, son milieu intérieur. « Je suis de la Légion ». C'est matriciel, à défaut d'être patriciel.

C'est aussi un corps plongé dans un milieu, le grand bain du marché, des concurrents, des clients, des règlements et des lois, de l'opinion. Le milieu bouge, chauffe, attaque, corrode, nourrit. Il y a toujours un prédateur quelque part.

C'est enfin un corps vivant, avec son dessein. Le but de l'entreprise est de gagner de l'argent disent les uns. C'est faux. L'argent est le carburant. Les ratios financiers sont un thermomètre ou un bilan d'analyse sanguine. Ne pas gagner d'argent c'est évidemment mourir. Ne pas en gagner assez est mauvais signe. Mais on ne vit pas pour avoir 36°9 le matin. S'il faut avoir 36°9 le matin pour être en forme, ce ne peut être le but d'un être vivant. Le but est ailleurs, et multiple, comme la vie. C'est d'abord persévérer dans l'être, et se développer. C'est aussi construire des avions, faire des films, fabriquer des médicaments, ou simplement donner du travail à un bassin d'emploi. La motivation d'un chef d'entreprise. C'est forcément tout cela à la fois. Laissons à Jack Welch, prince des entrepreneurs, le résumé péremptoire de son mea culpa : « Si on regarde les choses en face, la valeur actionnariale était l'idée la plus stupide du monde ; il s'agit d'un résultat, pas d'une stratégie » Financial Times 16 mars 2009

Sous toutes ces acceptions donc, l'entreprise est un corps, et en ce corps un malaise s'installe, qui semble annoncer une mutation. L'entreprise perd sa peau. A-t-elle encore une forme ? sera-t-elle encore un corps ? Telle est l'interrogation que je propose.

Mais avant cela, il est utile de rappeler comment on en est arrivé là, en vingt ans ? La chimie de cette évolution a été fournie par les conseils en organisation. Le moteur en a été une « corporate governance » mal ajustée. L'aboutissement en est cette entreprise sans peau. Détaillons.

Si l'entreprise est un corps, elle est dotée, on l'a vu, d'une structure organique. Depuis la seconde moitié du XIX^e siècle cette structure s'est constituée, avec l'émergence des ingénieurs, des managers, de la technostructure, et des réflexions de tous ordres sur ce nouvel animal (Chandler, Sloan, Galbraith, Mintzberg...) La tribu des consultants en organisation émerge, avec ses modes voire ses caprices

Dans les années 90 naît la mode du re-engineering. James Champy et Michael Hammer en sont les prophètes. A priori rien de bien nouveau. Re-engineering veut dire réorganisation, à visée productive. Seuls trois points méritent d'être notés, comme trois aspérités dans un visage nouveau :

- *on ne parle plus le langage du vivant. On parle de l'entreprise comme d'un objet artificiel au sens des ingénieurs, que l'on dessine, froidement : cahier des charges, conception, table à dessin (plus qu'à dessin). Quelque chose qui rappelle le projet de Taylor en plus ambitieux, et qui fait alors référence non au Saint Simon de l'entreprise mais à l'Herbert Simon des objets artificiels. Insidieusement, par le langage, on dé-biologise l'entreprise, certains diraient qu'on la déshumanise.*
- *on désigne comme variable opératoire du changement, l'informatique ; rien de bien nouveau là aussi, sinon qu'un squelette logiciel de l'entreprise tient lieu de charpente rectrice des évolutions, et l'on attend de cette architecture des gains notables (ne vous baissez pas pour 5 %, exigez 30)*
- *on introduit un mot nouveau, le mot « processus », qui poursuit dans ses représentations fléchées la logique neuronale de l'architecture informatique ci dessus ; on peut là aussi n'y voir que peu de*

changement : tous les schémas d'organisation d'avant comportaient des flux et des flèches reliant les organes de l'entreprise ; et les regrouper en faisceaux de processus ne paraît pas devoir relever d'une distinction particulière. Mais le fait de poser des organes et de les relier par des flèches pour décrire les processus n'est pas la même chose que de dessiner des processus, puis de leur accrocher des organes. La dynamique entrepreneuriale se heurtait souvent, dans ses évolutions, à la résistance des organes. Le rein voulait continuer à jouer son rôle de rein. Les hommes qui s'occupaient de la fonction « rein » ne voyaient pas pourquoi on réorganiserait des processus qui n'utiliseraient pas un rein, mais une dialyse externe. Et comme chaque organe était multifonctionnel, les adhérences au passé étaient difficiles à dégager. Changer la vision de l'entreprise, et la considérer comme un bouquet de flux processoraux traversant des organes, plutôt que des organes reliés par des flux, inverse le regard. Le concepteur en organisation voit son champ libéré quand le collectif a fini par admettre la vision processorale plutôt que la vision organique. La notion de sous-traitance change ; d'ailleurs on ne dit plus « sous traiter », on dit « externaliser ». Externaliser un rein, c'est une dialyse. Comment théoriser une dialyse généralisée ?

L'entreprise est alors décrite non par ses organes, avec leurs organigrammes, effectifs, moyens, machines, bâtiments, sites, mais par ses processus, chaînages de tâches finalisées, comme dans un projet éphémère, avec, en second lieu seulement, une assignation de ces tâches à des organes, internes ou externes ; à force de contempler le schéma processoral, la question vient toujours : cette tâche ne serait-elle pas mieux assumée ailleurs ? Nouvelle ère du tâcheronnat...

La réorganisation devient permanente.

Quand apparaissent des résistances, on hypostasie le processus, en lui assignant la finalité ultime, indiscutable, incontournable, « le client ». Sans mots, alors, les résistances cèdent. Les organes se dissolvent, certains se recomposent, les autres tâches sont assumées par l'externe (l'externe est là d'ailleurs pour pallier les insuffisances des apprentis sorciers dessinateurs, qui oublient toujours des choses, ce qui nécessite des circuits parallèles, coûteux, diminuant les gains annoncés... mais qui en fait le bilan ?)

Simultanément arrive dans les années 90 une autre mode, venue d'ailleurs, mais étrangement congruente, celle de la « corporate governance ». L'actionnaire il est vrai était divisé, faible ; le mythe de la démocratie des assemblées générales faisait sourire ou grimacer ; il n'était pas pris au sérieux. Advient en fin du XX^e siècle une instance nouvelle regroupant les actionnaires, le fonds de pension ou la société de gestion collective. Appelons les « fonds ». Coalisant des pouvoirs, ils émergent, organisés, puissants. Ils exigent des rendements. Leur légitimité est de fournir à leurs mandants dividendes et plus value, légitimité d'autant peu critiquable qu'il s'agit des économies de millions de ménages pour leur retraite. Cette exigence se théorise. Il faut que les entreprises créent de la valeur, c'est à dire produisent la croissance... de la valeur des actions. Cette fois ci on ne plaisante pas avec le but de l'entreprise. C'est bien gagner de l'argent. Et le dispositif se met en place, alignant les dirigeants sur les intérêts de ceux qui les désignent (p ex système des stocks options pour la haute technostructure).

Une part de l'idée initiale était excellente ; en rapportant les gains aux ressources que l'entreprise mobilise, on introduisait un principe de frugalité bénéfique.

Mais le système déraile. Ce qui eût été un indicateur parmi d'autres, monopolise les forces. Le système est réducteur, voire ravageur, mais il triomphe. La guerre entre les partisans des stakeholders (toutes les parties prenantes de l'entreprise, dont les actionnaires, mais aussi les salariés, les fournisseurs, les clients, l'environnement...) et les partisans des shareholders (seuls les actionnaires ont droit à la parole) est gagnée par ces derniers. Le polythéisme fait place au monothéisme du dividende et de l'action.

C'est un mouvement climatique de masse, que l'on constate, comme Musil dans son premier chapitre de l'Homme sans Qualités, voyant s'accumuler les nuages dans le ciel européen d'avant 1914. On observe un phénomène qui se déroule, hors d'atteinte de toute action volontaire. Ce mouvement ne semble pas avoir pour le moment de contrepouvoir régulateur : les politiques, agents territoriaux, sont impuissants devant la souplesse de l'internationalisation ; les coalitions sociales sont impuissantes devant l'immensité des bassins d'emploi en réserve : Asie, Europe de l'Est, Amérique Latine ; les écologistes pourraient disposer de leviers, mais le coup relève du billard à plusieurs bandes.

La conjugaison du poids dominant de ce capitalisme nouveau et du nouveau paradigme de l'entreprise, a donné au petit cheval une allure définitive de cheval mécanique. Soulevez la peau, vous ne voyez plus des organes mais des tiges, des nœuds, un réseau complexe et linéaire, une tringlerie. Plus besoin de peau. Elle se dissout. L'entreprise de demain n'a plus de peau. On voit ce qui fonctionne en elle, des faisceaux de processus qui vibrent, des tiges flexibles comme des valences libres en quête de sites où se fixer momentanément, moins coûteux ou plus efficaces. Telle tâche à Bangalore, telle autre en Chine centrale, un centre d'appels à la Réunion, les dividendes en Californie.

Et comme ces processus peuvent être remis en cause à chaque analyse, comme la pression permanente pour améliorer la « création de valeur » stimule les imaginations, on a un réseau processoral à géométrie variable. L'entreprise dans quelques décennies peut n'être qu'un bouquet de projets sans cesse remis en cause. Chaque lot de production, chaque ère manageriale, dessine un schéma nouveau. Le sens du mot production repoint celui de production dans le cinéma, où le producteur est un chef assembleur de tâches élémentaires, achetées au cas par cas.

Une externalisation généralisée n'est plus une externalisation, car il n'y a plus d'interne et d'externe.

L'entreprise n'a plus de peau. L'entreprise n'a plus de forme.

Comment penser une entreprise sans forme ?

Est-il possible de ne plus être que réseaux maillés changeant continuellement, dont les tâches sont réalisées de manière répartie et fluctuante sur le globe ?

Comment un chef d'entreprise, ou un DRH, peuvent motiver leur personnel ?

Comment peuvent-ils dire « nous » ?

Nous qui ? Ceux dont le département va être fermé, ceux dont la division va être vendue, ceux qui arrivent pour être confiés demain à un « outsourcing » ?

La vision monothéiste ne paraît naturelle qu'aux grands prêtres, les 3000 chevaliers teutoniques des fonds et leurs délégués dans les sphères hautes du management.

Le projet de l'entreprise ne peut plus être énoncé, touché, senti, il n'est plus crédible pour les salariés.

Cette désagrégation ordonnée, polarisée par les faisceaux processoraux mono orientés vers la création de valeur, va-t-elle pouvoir continuer à rassembler efficacement des troupes, gardées par des chiens de bergers de plus en plus mécanisés ?

Introduire de l'économie de marché au sein des entreprises, là où la planification et la hiérarchie avaient naguère seules droit de cité, c'est dissoudre le lien, dissoudre le tissu conjonctif.

Est-ce un retour à des ensembles plus petits, plus gérables, plus souples, plus précaires, au prix d'une dureté accrue, et d'une compétition généralisée, hobbesienne ?

Comment penser cette nouvelle entreprise, sans corps, sans humeur, sans milieu intérieur ? Quels mots pour parler de cette entreprise là ? Comment la décrire, la désigner, la raisonner ? Comment y vivre ?

Les artistes la préfigurent, Pollock en peinture, Kafka en littérature, Beckett au théâtre. Les hommes de l'entreprise seront-ils comme Estragon ou Vladimir, attendant Godot, posés là par hasard sur un routeur désaffecté ou débranché à la croisée des chemins, cherchant à survivre malgré tout, et peut être s'ils en ont le temps, à trouver un sens à cela ?

L'homme se tient où ?

Devient-il un pur objet contractuel ? Comment peut-il se sentir en ces nœuds fragiles, oscillants, éphémères, prêts à bondir vers un autre méridien ?

Peut-il donner autre chose qu'un travail de second choix ? Va-t-il être stimulé ou déprimé ?

Certes l'homme en ce début de XXI^e siècle est déjà différent de la génération qui l'a précédée. Il est à l'aise avec les claviers, les télécommandes, le zapping. Il préfère les revues bourrées d'encadrés à la lecture continue du flot ordonné d'une grande synthèse. Il est à l'aise avec le net, et la démarche heuristique, les tâtonnements rapides et efficaces, les apprentissages empiriques plus que les déductions pratiques issues d'un corpus théorique. Personne à ce jour n'est capable de théoriser la statistique des circuits d'information, des rencontres fortuites et productives. La sociologie n'a pas trouvé encore son Boltzman. Mais les jeunes, sont à l'aise avec cette adaptation rapide, pratique, sans référence à une quelconque conceptualisation de démarche. Les mariages durent moins longtemps, la vie rallonge, les contrats à durée déterminés fleurissent, plutôt d'ailleurs à durée indéterminée, au sens « indéterminée » et pas « indéfinie ». Les utérus se louent, autre externalisation...

Cet homme nouveau, saltimbanque sautillant de site en site, au sens « toile » ou au sens « géographique », sera sans doute mieux préparé, plus adapté à cette entreprise là.

En attendant, beaucoup souffrent d'une grave perte de lien. C'est sans doute ce que désignent ces suicides pointés vers l'entreprise, ou, moins dramatiquement, l'engouement torrentiel pour les réseaux sociaux.

2. L'entreprise dans la chaîne de la servitude

Après avoir décrit dans le § 1 le processus de désagrégation qui est à l'œuvre, tel que perçu depuis l'entreprise, la seconde étape de ma réflexion consiste maintenant à situer ce phénomène dans l'organisation de l'économie mondiale, afin de percevoir la nature des contraintes auxquelles il semble difficile d'échapper.

Je pars d'un constat trivial, qui est au cœur de la question.

L'avidité humaine n'a pas de limite. Si elle n'est pas le tout de l'homme, elle lui est inhérente. Les Grecs la craignaient et lui proposaient des chaînes.

Car déchaînée dans le champ de la connaissance, elle conduit à la science, mais aussi à Prométhée. Déchaînée dans le champ du pouvoir, elle conduit à la servitude du grand nombre. Quand elle se déchaîne dans le champ de l'avoir, elle prend nom de cupidité, et son danger n'est pas moindre.

Au XIX^e siècle, Marx en pointa les excès ; dans son sillage, et au nom du bien général, certains en firent le lit des totalitarismes. Un siècle plus tard, Hayek expliqua en quoi les remèdes marxistes avaient conduit inéluctablement à « la route de la servitude »³, notamment par concentration des pouvoirs. Il proposa un libéralisme éclairé, libérant les énergies du grand nombre, multipliant les pouvoirs décentrés, organisant des régulations politiquement décidées. Son programme fut suivi, puis dévié.

En ce début du XXI^e siècle nous sommes de nouveau en danger ; l'humanité s'engage sur une seconde route de la servitude, et, assez curieusement en cette ère apparemment libérale, c'est pour une raison voisine de celle que dénonçait Hayek, la concentration des pouvoirs. Il ne s'agit plus des pouvoirs politiques à visée totalitaire, mais de pouvoirs financiers à visée abyssale. Quel en est le mécanisme ?

La couche dominante, financière, s'est concentrée et mondialisée, c'est à dire déterritorialisée. Fluidité totale. On prête n'importe où ; on emprunte n'importe où ; si la City n'est plus accueillante, les sièges des banques changent de lieu... et les îles paradisiaques ont longue vie encore devant elles. En l'absence de gouvernance mondiale, cette troïka financière ne rencontre pas de contre pouvoir ; c'est nouveau ; et son avidité naturelle devient alors le moteur sans frein du dispositif qui nous conduit à la servitude.

Cette sphère financière (sphère 1), une fois émancipée des tutelles nationales, a capté le pouvoir sur l'activité industrielle (sphère 2) ; les dirigeants des grandes firmes mondiales sont ses otages, par intérêt (stock options), peur (d'être limogés), ou mégalomanie pathologique (être le premier) ; ils sont désormais coupés du corps social de leur entreprise ; la visée des actionnaires domine donc les intérêts des autres parties prenantes ; ce qui naguère était fruit d'une confrontation entre le souhaité financier et le possible, tend à devenir obligation de résultat. Il faut alors extraire la richesse, à rythme imposé, croissant : les firmes mondiales deviennent toutes des entreprises minières ; la liste de leurs gisements est longue.

- Il y a d'abord bien sûr les vrais minerais, le pétrole, l'eau, le bois, le coton... objets de convoitise majeure, dont le schéma d'exploitation remonte à l'ère coloniale ou aux hégémonies politiques. Le régime extractif y est plus que jamais actif.
- Il y a aussi les bassins géants de main d'œuvre à très bas coût, souvent associés à de faibles contraintes juridiques environnementales et sociales, qui sont le moteur des délocalisations ; l'armée de réserve constituée par ces bassins, et le regard détourné sur les atteintes à la planète, peuvent maintenir longtemps ces avantages compétitifs, captés par les firmes mondiales.
- La construction des infrastructures des pays du Sud est un autre gisement. L'allégeance des dirigeants politiques est aisée à obtenir (la corruption joue le rôle des stock options de dirigeants, elle fidélise). Le financement de ces infrastructures vient de la sphère financière (sphère 1), et les marchés reviennent aux firmes mondiales (sphère 2), le tout drapé dans les toges de la bonne gouvernance, avec nombre de consultants censés conduire aux meilleurs choix pour le meilleur service au meilleur coût, histoire qui se finit toujours assez mal, avec dérapage des coûts et extraction secondaire « en nature » sur la collectivité locale, sous la férule du dirigeant allégeant. On sait ce qu'il advient des rebelles.
- Les entreprises du Nord qui subsistent et les services locaux, doivent s'aligner et trouver aussi leurs gisements : quand la progression des résultats devient quasiment inaccessible, les contraintes exercées sur le management conduisent à des perversions parfois dramatiques : compressions aveugles de personnel, reconversions trop rapides, réveil des pulsions de haine des petits chefs qui décuplent la souffrance de leurs subordonnés (il existe partout, même à petite dose, des graines de kapos, qui

³ *The Road to Serfdom*, publié en 1944, depuis la London School of Economics, par Friedrich von Hayek, et dédié aux socialistes de tous les partis!

voient dans les pressions managériales une belle occasion d'ajouter leur noire jouissance à la tension générale), traitement brutal des fournisseurs... et, pour finir, fraudes de toute envergure.

- Le cas des entreprises sous LBO (entreprise rachetées avec gros endettement) est particulier mais typique ; même quand l'investisseur a la louable intention de « réveiller la belle endormie », il est clair qu'il prélève des richesses sur la collectivité puisque les frais financiers sont déductibles ; en outre, aux premières difficultés, il risque fort de devoir donner à son projet une tonalité minière qui extrait de la substance sur le corps de l'entreprise (non renouvellement des savoirs ou des équipements, plans sociaux qui font disparaître des compétences...)
- Il y a aussi les multiples extractions opérées directement sur les Etats, donc les collectivités nationales, par les mécanismes de l'évasion fiscale massive, la spéculation sur la monnaie d'une cible judicieuse, la pression faite sur les Etats mis en concurrence pour diminuer leurs taxes, réduire leurs services publics, alléger les protections sociales, privatiser les monopoles naturels...
- Il y a enfin extraction par voie commerciale, avec les multiples malhonnêtetés que les grands groupes organisent soigneusement à l'intention du grand public (subprimes, suppression des traçabilités bancaires, crédits revolving, frais bancaires injustifiés, leurres divers), ou encore à l'égard des opérateurs financiers les plus fragiles et les moins avertis (pratiques du fast trading qui est un délit d'initié de quelques fractions de secondes, dark pools qui sont des marchés obscurs sans transparence et sans rigueur) pratiques qui ne sont plus marginales, mais massives voire majoritaires dans les profits

Ces cas ne sont plus l'exception. L'engrenage est installé. Et son moteur, mondialement déterritorialisé, n'a plus de frein.

Certains pensent que cette description est exagérée, que beaucoup d'entreprises ne sont pas entrées dans l'engrenage du broyeur. Mais dans quelle proportion ? Pour combien de temps ? Elles peuvent basculer à tout moment ; une OPA lors d'un petit passage à vide ? la montée d'un actionnaire plus exigeant ? l'arrivée d'un dirigeant nouveau, mieux arrimé à la sphère financière et moins sensible à la valeur profonde de l'entreprise ? un LBO acrobatique ?

Le pronostic est plutôt sombre. Une fois entrée dans le processus extractif, dit de la création de valeur pour l'actionnaire, l'entreprise s'appauvrit progressivement, sans que les fuites en avant tonitruantes ne fassent illusion pour l'observateur attentif. Nous sommes, sinon totalement, du moins largement, engagés sur cette route de la servitude, la seconde. Qui peut aider l'humanité à quitter cette route ?

Laissons de côté un changement dans la nature de l'homme. L'avidité n'a pas de limite car ce qu'elle nous fait engloutir, nourriture, objets, sexe, argent, gloire, pouvoir, ne comble rien de ce qui est à combler de la déchirure autour de laquelle nous sommes construits. Lacan l'a montré. Ce sont des leurres. Du coup, l'avidité a la nature d'une passion insatiable. Et seule une passion inverse de même puissance, ou le gendarme, peuvent la contenir.

Laissons de côté les grandes bifurcations de l'histoire comme les ravages d'une pandémie, une guerre mondiale, la pénurie massive d'une ressource vitale, une inversion climatique... Possible, vraisemblable même, une telle bifurcation est imprévisible, et immaîtrisable.

Laissons de côté aussi l'émergence de forces antagonistes frontales improbables, comme une gouvernance mondiale puissante ou une résistance organisée et coordonnée par une internationale des dominés.

Laissons de côté les coups de boutoirs des réseaux terroristes internationaux.

Que reste-t-il de crédible ?

*Il reste un retour à une partition du monde en zones homogènes, intelligemment protégées les unes des autres, freinant la fluidité des échanges mondiaux, donc la brutalité des adaptations nécessaires, et, accessoirement, fournissant aux états des moyens de rembourser leurs dettes... ce qui pourrait motiver le politique. Trop souvent rejetées au nom du protectionnisme diabolisé, ces mesures **politiques** restent encore accessibles, par plaques raisonnables (p ex l'Europe) et avec mesure.*

*Il reste aussi la combinaison des trois leviers suivants, que beaucoup assimileront à une utopique résurgence de **l'éthique**, mais qu'il ne faut pas rejeter non plus :*

- *Les contradictions internes du dispositif seront source de ratés dans la machine : une insuffisante distribution des richesses qui asphyxiera la consommation ; un affaissement manifeste du potentiel des entreprises sans peau et la trop faible mobilisation des énergies créatrices ; une dissonance majeure entre l'impatience financière et le temps de maturation nécessaire aux grands investissements...*
- *L'opinion publique, alertée par les prophètes de la contestation, journalistes, repentis, politiques, ONG... relayés par les media ou les réseaux internet de masse, et sensibilisée par des jacqueries locales de plus en plus nombreuses, finira par imposer de nouvelles exigences, comme c'est en cours pour la préservation de l'environnement*
- *Enfin, une exigence éthique volontairement réveillée au sein de la population, pourra donner une forme à ces exigences de l'opinion, et proposer un nouveau regard sur les pratiques quotidiennes des entreprises, passant du « c'est moche mais inéluctable » au « il y a peut être une autre façon de faire »*

Ces trois leviers pourraient se conjuguer : imaginez le dirigeant d'une société fragilisée, levier 1, qui envisage une mesure délétère ; un subordonné réprouve éthiquement la mesure ; ça arrive tous les jours ; mais cette fois il ose contester, car l'éthique renouvelée, levier 3, lui fournit des outils de pensée, et qu'il dispose en outre d'un appui majeur, le risque d'opinion, levier 2, qui peut être mortel pour l'entreprise ; le dirigeant y sera alors sensible, et pourra changer de cap.

Ce n'est peut-être qu'un rêve, mais ce peut être le processus diffus d'une résistance totalement décentralisée, systémique, massive, qui ouvrirait une route nouvelle.

Freud termine son essai sur le malaise dans la civilisation par ces mots : « maintenant, il y a lieu d'attendre que l'autre des deux "puissances célestes", l'Eros éternel, tente un effort afin de s'affirmer dans la lutte qu'il mène contre son adversaire non moins immortel »⁴

*Il reste enfin, les ressources du **Droit**.*

⁴ *Das Unbehagen in der Kultur* . S. Freud. 1929. L'autre puissance céleste à laquelle il fait ici allusion est Thanatos, la pulsion de mort.

3. L'entreprise possible

C'est le pouvoir des actionnaires qui unifie la chaîne de servitude des entreprises ; et, à mon sens, il s'exerce avec abus.

L'emploi du mot servitude renvoie à l'esclavage antique, où, on le sait, le citoyen romain p ex disposait de trois sortes d'instruments : les instruments inanimés, comme la charrue, les instruments animés non parlants, comme le cheval, et les instruments animés parlants, comme l'esclave.

L'esclave était un instrument, le droit de propriété s'appliquait à lui.

Qui oserait prétendre que ce droit aujourd'hui s'applique à des hommes, mais qui à l'inverse oserait nier que beaucoup d'hommes aujourd'hui ne perçoivent leur condition que comme variante de l'esclavage, à Ouistreham ou dans les usines métallurgiques de l'Inde ?

Kant érigeait comme impératif moral de ne jamais considérer autrui comme un instrument, mais seulement de le considérer comme une fin.

Alors ? Comment concilier le salariat, la propriété et ces exigences reconnues ?

On dit que la pensée libérale a trouvé l'un de ses premiers et meilleurs interprètes en Locke. Dans son Second Traité du Gouvernement Civil, en 1690, Locke consacre un paragraphe célèbre (§ 28) à la propriété, comme fondée sur le travail de transformation du monde par la main de l'homme : « ainsi l'herbe que mon cheval mange, les mottes de terre que mon valet a arrachées, et les creux que j'ai faits dans les lieux auxquels j'ai un droit commun avec d'autres, deviennent mon bien et mon héritage propre, sans le consentement de qui que ce soit »

Voici une évidence du XVII^e siècle finissant : non seulement le produit du travail de ma main fonde la propriété que j'ai sur les choses ainsi transformées, mais le produit du travail de mon valet, de même, m'appartient, comme s'il était ma main même. Mon valet est dédommagé forfaitairement ; après cela le produit de son travail est mien.

Si le travail de ma main fonde ma propriété, le travail de la main de mon valet devrait fonder sa propriété, et non la mienne, à moins qu'il ne soit admis une dissymétrie entre les humains, qui fasse de la main de mon valet un prolongement de la mienne, comme un instrument.

Il est difficile de sortir de cette contradiction, que Marx et Proudhon, au XIX^e siècle, ont chacun pointé vigoureusement, chacun à sa manière.

La vulgate libérale s'en sort par la notion du contrat. Le maître et le valet sont des hommes libres et égaux en droit, et cette liberté est ce qui fonde la possibilité du contrat. Le maître propose un travail au valet, moyennant rétribution et quelques clauses annexes, comme celle qui attribue au maître la propriété de ce qu'élabore son valet (avec sa main ou... son cerveau). Le valet est libre d'accepter ou de refuser ces clauses... donc le contrat proposé.

Mais chacun sait que la liberté du contrat n'est pas illimitée. Qui accepterait la clause de « la livre de chair » dans le contrat proposé par Shylock, usurier à Venise au marchand Antonio ?

La théorie du contrat, point central de la doctrine libérale, repose sur au moins trois hypothèses fausses et dangereuses :

- **les contractants sont libres et égaux** : c'est faux, la dissymétrie est permanente, et souvent les contrats proposés par le dominant abusent le dominé ; ce fut jusqu'ici l'axe de la construction du Droit du Travail que de traquer ces dissymétries et ces abus sournois
- **les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise** : c'est faux ; l'actionnaire apporte un financement au projet de l'entreprise, le financement le plus risqué, puisqu'il peut tout perdre en cas d'échec de l'entreprise, passant derrière tous les créanciers ; comme tel il est légitime, en cas de succès, à recevoir une rémunération plus forte que celle des autres parties prenantes (prêteurs ou salariés p ex). Mais l'actionnaire, au nom de sa situation spécifique, ne peut s'ingérer sans limite dans l'entreprise, à moins de la considérer comme son instrument : le droit romain ajouterait ainsi une quatrième catégorie aux instruments ; après les charrues, les chevaux et les esclaves, il disposerait des instruments « animés parlants collectifs »
- **le dirigeant de l'entreprise est au service des actionnaires** : c'est faux ; le dirigeant est au service de l'entreprise, et de toutes ses parties prenantes ; les actionnaires sont l'une d'elles, et la logique de leur rémunération, exposée au § précédent doit être ménagée avec soin par le dirigeant ; mais il doit aussi respecter les attentes des autres parties prenantes, ne pas mettre à genoux les fournisseurs, ne pas abuser les clients, satisfaire au mieux les aspirations des salariés (rémunération, conditions de travail, reconnaissance), respecter l'environnement physique et sociétal... et tout ceci dans la durée. L'entreprise est un corps vivant social, inséré dans le milieu intérieur de la société dans son ensemble. Faire du dirigeant le valet (de luxe) des actionnaires revient à créer de toute pièce un conflit d'intérêt à la tête son organisation

Ainsi tous les principes de la « corporate governance », issue en droite ligne de la pensée friedmanienne⁵, vont hélas, et en pratique, dans le sens le plus délétère : la seule obligation sociale de l'entreprise est de faire du profit pour les actionnaires ; le dirigeant est choisi à cette fin, rémunéré de manière à être un allié objectif ; les salariés sont de petits entrepreneurs individuels, autonomes, libres de contracter ou non, qui doivent se préparer aux ruptures de contrat ; le droit commercial finit par remplacer le droit social. Naguère la dimension collective se rappelait à l'ordre, de façon tonitruante, désagréable, dissonante, désorganisatrice, mais elle était présente. Aujourd'hui l'armée de réserve des salariés est planétaire, la dimension collective s'estompe, et la Banque Mondiale⁶ aide les actionnaires à choisir les bons lieux pour « faire des affaires » dans un hit parade des « économies » (on ne dit même plus des pays) selon la nature de leur réglementation, comme on fait le classement des universités, des lycées et des hôpitaux.

En 1944 Polanyi avait publié « La Grande Transformation » pour expliquer comment et pourquoi le monde avait définitivement quitté le paradigme libéral qui avait prospéré au cours du XIX^e siècle.

« Définitivement » était un peu exagéré. Les travaux puissants d'économistes libéraux comme Friedrich von Hayek ou Milton Friedman allaient fournir aux sphères financières les armes intellectuelles leur permettant d'alimenter les programmes politiques libéraux. Depuis 1970 le balancier repart vigoureusement vers le paradigme libéral, accompagné par le Droit ! Et la Banque Mondiale enregistre dans son grand benchmark des réglementations sociales les évolutions « positives » de chacun des pays.

⁵ *Capitalism and Freedom*, de Milton Friedman, héraut du monétarisme, a été publié en 1962 à Chicago ; ce n'est pas un livre d'économie, mais un livre de philosophie politique et économique, proposant une « bonne » organisation de la Cité

⁶ *Doing Business 2010*, Banque mondiale, Comparaison des réglementations dans 183 pays

Il est ainsi manifeste que la finance internationale (et ses chevaliers), organisant la déconstruction méthodique des droits sociaux là où ils étaient construits, freinant leur élaboration là où ils étaient inexistantes, mettant en compétition les pays pour le placement de ses machines extractrices (de profit), savoir, les entreprises, notant les pays sur la « solidité » de leur gestion, est désormais en position dominante, disposant sur l'échiquier ses instruments privilégiés d'extraction, les entreprises.

Alors se pose la question centrale : peut-on desserrer ce nœud ?

Tout dépend de la vision des forces en jeu.

Hors de toute théorie paranoïde du complot, les révolutionnaires néo-marxistes et les capitalistes friedmaniens partagent une vision conflictuelle ; c'est assez connu pour les néo-marxistes et cela s'appelle la lutte des classes ; c'est moins connu, mais néanmoins factuel, pour les capitalistes, comme l'atteste cette déclaration de Warren Buffett, prince des financiers, au New York Times ⁷ : "There's class warfare, all right, but it's my class, the rich class, that's making war, and we're winning." Il y a lutte des classes, il est vrai, mais c'est ma classe, celle des riches qui la mène, et nous sommes en train de gagner !

Cette vision de lutte explicite suppose un haut degré de conscience politique, et je ne la pense pas majoritaire. La vision que je privilégierais serait celle d'une simple communauté d'intérêt, spontanément trouvée, et bien entendu par entièrement cohérente, entre diverses catégories de population, financiers, avocats, industriels, politiciens, leaders d'opinion... pour lesquels les intellectuels, certainement convaincus et de bonne foi, tels Hayek ou Friedman, sont des alliés naturels et providentiels, car tout ordre social a besoin de ses cautions théoriques (sinon théologiques).

Il y a donc lutte ; soit consciente et volontaire ; soit, selon moi, inconsciente et fruit de la seule distance mentale, cognitive et culturelle entre le dernier étage d'un building de Singapour et les sous sols auxiliaires de ce même building.

Dans le même temps, les inégalités se creusent chaque année, les mentalités des salariés s'aigrissent, les rancœurs s'accumulent, les désaffiliations germent, dissimulées le plus souvent derrière un masque de loyauté au management, les prophètes de la dénonciation se répandent, notamment sur le net, les conditions s'installent pour une maturation invisible et silencieuse ⁸, qui pourra, le jour venu, s'agréger comme force majoritaire à une transformation radicale.

*Consubstantielle à cette maturation serait celle de l'édifice subtil, complexe comme un jeu de go, des multiples concepts et interprétations du **Droit dans l'entreprise** ; se fondant sur les piliers peu contestés des diverses formes de la Déclaration des Droits de l'Homme, ou les concepts les plus familiers de la philosophie morale et politique, s'étayant au coup par coup sur tel ou tel mouvement social, ou telle alternance politique, pays par pays, peu à peu, pourrait se construire un nouveau Droit des sociétés, qui reconnaîtrait aux entreprises un statut plus autonome, moins dépendant de la stricte obédience aux actionnaires, plus conforme à une vision osmotique des entreprises avec leur environnement, respectueuse de toutes leurs parties prenantes, c'est à dire de tous les milieux qui les supportent et avec lesquels elles échangent.*

⁷ NYT 26 novembre 2006

⁸ Voir Jullien, *Les transformations silencieuses*

En rompant la chaîne monopoliste du pouvoir transitif de l'actionnaire, sans pour autant en supprimer l'expression, mais en la limitant par l'existence d'autres liens, elle permettrait

- *aux chefs d'entreprise de « réintégrer » leur entreprise,*
- *aux salariés de devenir parties prenantes*
- *aux entreprises de se réinsérer dans la société globale,*
- *à l'humanité de rompre la chaîne de servitude dans laquelle elle est engagée*

Serait-il ridicule alors de dire « juristes de tous les pays, mettez vous à l'ouvrage... »

Pierre Baqué

Conseiller d'entreprise

Ex Dirigeant Industriel

pierre.baque@mines.org