Cours : Nouvelles approches de la gestion des entreprises

 S2. Outils de gestion et représentations des entreprises

#### Sommaire

[1.Pour une approche critique des outils de gestion 4](#_Toc229843855)

[Rappel des concepts clés 4](#_Toc229843856)

[Structure du cours 4](#_Toc229843857)

[Commentaires sur les modes en gestion 5](#_Toc229843858)

[2.La comptabilité et le contrôle de gestion 7](#_Toc229843859)

[Bref retour historique 7](#_Toc229843860)

[A qui profite le crime ? 8](#_Toc229843861)

[3.L’importance accordée au changement 9](#_Toc229843862)

[Le changement comme objet de gestion 9](#_Toc229843863)

[Pour une approche alternative du changement dans l’entreprise 11](#_Toc229843864)

[4.Les modes de gestion de la ressource humaine 16](#_Toc229843865)

[La gestion du temps de travail 16](#_Toc229843866)

[La gestion des rémunérations 18](#_Toc229843867)

[La question des compétences et la formation professionnelle 18](#_Toc229843868)

[Synthèse 21](#_Toc229843869)

[5.Relations sociales et domination au sein des entreprises 24](#_Toc229843870)

[Des pratiques qui dissolvent les collectifs traditionnels 24](#_Toc229843871)

[Vers de nouveaux modes de domination 25](#_Toc229843872)

[Vers de nouveaux modes d’émancipation 27](#_Toc229843873)

[6.L’entreprise et ses territoires 30](#_Toc229843874)

[La relation entre organisation et territoires 30](#_Toc229843875)

[Une nouvelle relation au territoire 34](#_Toc229843876)

[Vers de nouvelles complexités 37](#_Toc229843877)

[7.Vers une gestion durable des entreprises ? 39](#_Toc229843878)

[Aux origines de la question 39](#_Toc229843879)

[Des conséquences multiples 40](#_Toc229843880)

[Zoom sur la responsabilité sociale de l’entreprise 43](#_Toc229843881)

[Vers une nouvelle représentation de l’entreprise ? 44](#_Toc229843882)

[8.Que reste-t-il de la stratégie d’entreprise ? 49](#_Toc229843883)

[Les approches classiques remises en question 49](#_Toc229843884)

[L’émergence d’approches alternatives 51](#_Toc229843885)

[Possibilité d’une synthèse… et d’une critique 54](#_Toc229843886)

[9.Un exemple de comportement non stratégique : le régime de compassion 56](#_Toc229843887)

[Stabilisation d’un ordre institutionnel 56](#_Toc229843888)

[Les marges de manœuvres des usagers 56](#_Toc229843889)

[Inversion de la dissymétrie des relations 56](#_Toc229843890)

[Quels enseignements pour une théorie des organisations ? 57](#_Toc229843891)

[10.Bibliographie 58](#_Toc229843892)

# Pour une approche critique des outils de gestion

## Rappel des concepts clés

Au premier semestre, le cours a montré que les organisations, en tant que systèmes sociaux, produisent une représentation d’elles-mêmes. Dans le cas des entreprises, les outils et les pratiques de gestion reposent sur une représentation de ce que sont les entreprises et contribuent à renforcer cette représentation.

De ce point de vue, la gestion repose sur un ensemble de conventions, qui sont susceptibles de changer au cours du temps. Dès lors, étudier les nouvelles approches de la gestion revient à se demander sur quelles conventions elles reposent et à voir dans quelle mesure elles sont conformes aux conventions existantes ou, au contraire, potentiellement porteuses de nouvelles représentations, qui seraient en phase avec les attentes de la collectivité. Cela revient également à essayer d’anticiper et d’imaginer les outils que les conventions émergentes sont susceptibles de porter.

L’analyse de la société française contemporaine élaborée par Boltanski et Thévenot a mis en évidence six conventions qui ont rythmé le développement des entreprises. Boltanski et Chiapello ont identifié une septième convention, en émergence : elle se caractérise par une tentative de répondre aux aspirations de la collectivité pour une plus grande valorisation des relations humaines. Ces conventions, ou cités, sont a priori incompatibles et le fonctionnement des organisations repose sur des compromis toujours fragiles et susceptibles d’être remis en cause entre ces cités et les principes qui les distinguent.

## Structure du cours

Dans la suite du semestre, le cours analyse comment un certain nombre d’outils et de pratiques de gestion, généralement présentés comme nouveaux, se positionnent face à ces conventions : dans quelle mesure incorporent-ils les dimensions et caractéristiques du monde en émergence, ou reproduisent-ils les pratiques légitimées par les conventions vieillissantes ?

Cette exploration poursuit un double objectif :

* Sensibiliser les étudiants aux outils mis en œuvre dans les entreprises et présentés comme nouveaux (*knowledge management*, relation avec les territoires, développement durable…) ;
* Réfléchir au caractère nouveau de ces outils, à leur adéquation aux caractéristiques du contexte : ces outils sont ils nouveaux ou le nouvel avatar d’une représentation de l’entreprise ? Sont ils en phase avec les attentes de la collectivité telles que révélées dans le Nouvel Esprit du Capitalisme ? Ont-ils une chance de durer et de s’adapter, ou s’agit-il d’une mode portée par les « faiseurs d’opinion » du management ?

A ce stade, considérons deux exemples : le marketing et le *knowledge management*. Ces exemples illustrent ce que peut être une approche critique de la gestion et du management. La même approche critique sera développée tout au long du semestre à une sélection de domaines de la gestion des entreprises contemporaines.

### Le marketing : connaissance ou production des besoins ?

Prenons un troisième exemple. Le marketing prétend étudier les besoins des consommateurs pour mieux y répondre par une offre de produits et services adaptés. En même temps, il fabrique des consommateurs gouvernables[[1]](#footnote-1), les regroupe en classes (segments de marché) homogènes ; il leur apprend à se connaître et à se définir par référence à ces catégories et aux besoins (de consommation) qui leur sont attachés ; besoins véhiculés par les journaux dont ils sont la cible...

Une nouvelle approche du marketing passerait, plutôt que par un raffinement de ces catégories, ou des techniques pour atteindre ces cibles et créer leurs besoins, par une critique du fonctionnement de ces techniques et des conséquences de leur diffusion dans la sphère politique.

### Le knowledge management, dernier cri du taylorisme ?

Le *knowledge management* (KM) a émergé comme une approche qui reconnaît la connaissance accumulée par les employés au sien de l’entreprise. Déjà, Taylor reconnaissait le savoir-faire pratique développé par les ouvriers postés : des boites à idées ont été popularisées pour recueillir les suggestions qui pouvaient améliorer la performance ou la sécurité des processus de production.

Instrument de gestion, le KM cherche à extraire cette connaissance, la codifier et la transférer au management. Cette approche reproduit en fait une conception taylorienne de l’entreprise. Elle confie à la hiérarchie la responsabilité d’identifier les savoirs pertinents. Ces savoirs sont formalisés, codifiés et évalués par des experts, qui statuent sur leur bien fondé et la valeur qu’ils ajoutent pour l’entreprise.

Le rôle de la hiérarchie et des experts confirment que le knowledge management s’inscrit dans une vision top-down du changement. Il s’oppose en fait à une représentation de l’entreprise comme organisation qualifiante, définie par Zarifian comme une organisation qui révèle et développe les savoirs de ses membres et qui accepte de modifier son organisation en conséquence (voir Plane, 2008, pour une présentation synthétique).

## Commentaires sur les modes en gestion

Les gestionnaires, frivoles ?

La question se pose de la valeur qu’il faut attribuer à cette évolution convergente des outils de gestion. Cette évolution peut résulter de la réflexion rationnelle de praticiens, qui adoptent des techniques et outils qui améliorent la performance de l’entreprise. La recherche ne semble pas corroborer cette hypothèse. Il semble que des innovations peu performantes (ou dont la performance n’est pas fermement établie) diffusent dans les entreprises et les structures qui élaborent les normes et les standards de gestion (écoles de commerce, cabinets de conseil…), alors que des innovations performantes ne sont pas adoptées par les praticiens.

Les illustrations abondent. Par exemple, le succès international des principes énoncés dans *Le prix de l’excellence* n’a pas souffert de la performance très inégale des entreprises qui avait servi de terrain aux auteurs. Vingt ans après la propagation du concept et face aux résultats très mitigés de la plupart des expériences, des cabinets comme McKinsey s’interrogent sur comment faire *vraiment* fonctionner le *reengineering*. Les vagues de fusion et acquisitions se succèdent alors que l’expérience s’accumule sur le fait que, dans leurs grandes majorités, ces opérations détruisent de la valeur (y compris pour les actionnaires).

J.G. March explique que l’hypothèse selon laquelle les entreprises adoptent les bonnes innovations managériales repose sur deux postulats. Le premier voudrait que, au sein d’une population donnée, les entreprises sont libres d’adopter les outils de gestion qui leur conviennent. Ce postulat sous-estime probablement le rôle des prescripteurs (organismes de formation, cabinets de conseil, un certain nombre de média plus ou moins spécialisés, notamment), qui sont dans une logique marchande de renouvellement de leurs offres ; il faudrait prouver que cette logique les incite à ne promouvoir que les techniques effectivement porteuses de performance. Ce postulat sous-estime aussi la diffusion mimétique de certaines innovations qui n’ont pas encore fait leurs preuves.

Le second suppose que les entreprises soient capables de définir clairement leurs objectifs et priorités et soient capables d’évaluer en quoi une innovation managériale peut contribuer à atteindre ces objectifs. Nous avons déjà critiqué l’hypothèse selon laquelle une entreprise avait des objectifs clairs, univoques et stables dans le temps. De plus, la rapidité de la diffusion de certains outils de gestion ne laisse pas le temps d’évaluer de manière robuste l’impact de ces outils sur la performance d’une entreprise.

Il faut donc se tourner vers d’autres explications pour expliquer comment circulent et se diffusent les innovations en matière de gestion[[2]](#footnote-2).

On peut comprendre, par exemple, que les innovations n’ont qu’un impact marginal (voire négatif) sur la performance des firmes qui les adoptent. En revanche, elles sont les marqueurs symboliques d’une capacité à innover qui est valorisée dans la société contemporaine (notamment dans un contexte où les managers innovants restent rarement suffisamment longtemps en fonction pour être comptables des conséquences à long terme de leurs initiatives) ; dans cette perspective, des dirigeants peuvent être enclins à rejeter un outil de gestion, non parce qu’il ne fonctionne plus, mais pour continuer à « faire innovant ».

Une autre approche expliquerait la diffusion des innovations (bonnes ou mauvaises) par une propension des managers à imiter, ou suivre des leaders : la conformité peut renforcer la légitimité d’une équipe dirigeante ou de ses décisions (effet de réputation) ; elle peut aussi être un moyen de limiter l’avantage concurrentiel qu’une innovation pourrait donner à un compétiteur.

Ces différentes explications ont certainement une part de vérité. Il faut accepter l’idée que la gestion est soumise à des modes. Ces modes peuvent être porteuses d’amélioration de la performance des firmes. Notamment parce que le fait, pour une entreprise, de se montrer innovante en matière de gestion peut avoir un impact positif sur sa performance, par des effets indirects (capacité à attirer des investisseurs, des talents, etc.).

# La comptabilité et le contrôle de gestion

Les évolutions sur les trente dernières années du contrôle de gestion et des techniques comptables traduisent (et accompagnent) de nouvelles représentations de l’entreprise et de sa gestion. Ces évolutions ne sont pas neutres.

## Bref retour historique

Diffusé depuis une trentaine d’année, le contrôle de gestion reposait, à l’origine sur une représentation taylorienne de l’entreprise : optimiser l’emploi de la main d’œuvre directe.

Depuis, il s’est adapté à la délégation des responsabilités à des centres de profit. Dans les années 1980, il a privilégié la gestion des processus et la réactivité. Il est devenu un instrument au service d’un dialogue hiérarchique pour gérer le changement, l’adaptation. Il a accompagné le développement de la gestion par projets, qui suppose de prendre en compte la valeur créée, plus que le coût de revient.

Le contrôle de gestion acquiert une dimension stratégique (*strategic cost management*) en se recentrant sur la valeur créée : repérer les facteurs de coûts (*drivers*), gérer les coûts *et* la valeur créée pour les clients, s’étendre au-delà des frontières de l’entreprise (à l’ensemble d’une chaine de valeur). Pour ce faire, il repose non plus sur une comptabilité traditionnelle, mais sur une comptabilité organisée par activités.

Les pratiques comptables ont accompagné ces évolutions.

Initiées au début du XXième siècle, elles représentent l’entreprise comme un ensemble de centres de coûts : l’essentiel de la gestion se résume à maîtriser ces coûts, de manière à augmenter la rentabilité de l’entreprise. Ce modèle pèche notamment par une absence d’unité décisionnelle.

Dans les années 1980, le développement de la comptabilité par les activités (*activity based costing*) repose sur une conception de l’entreprise comme réseau de processus. Le coût résulte de ces processus. Dans ce modèle, les décisions de gestion renvoient à une ingénierie organisationnelle, à une analyse de la contribution des processus aux résultats. La priorité est moins la réduction des coûts que l’optimisation de la valeur créée par les processus.

A partir de 2005, les entreprises européennes cotées doivent présenter leurs comptes selon la norme définie par l’*International Accounting Standards Board* (IASB). Eve Chiapello montre comment cette norme, fortement inspirée des standards anglo-saxons, modifie la représentation de l’entreprise, qui passe d’une unité de production de marchandises à une marchandise achetée et vendue sur des marchés financiers[[3]](#footnote-3). Notamment, l’obligation de réévaluer chaque année certains actifs pour communiquer sur leur « *fair value* » n’a de sens que pour un investisseur tenté de vendre ces actifs sur le marché séparément ; cette pratique tend à dévaluer une représentation globale de la firme comme une combinaison particulière d’actifs mobilisés pour la production d’un ensemble de biens et de services.

Ainsi, les normes et pratiques comptables ne peuvent pas être comprises comme un outil qui décrit une réalité. La comptabilité prétend décrire la réalité, en mesurant la juste valeur des choses. Ce faisant, elle participe à la définition de cette réalité : elle impose une définition concrète de la performance et exclut tout ce qui ne participe pas à cette définition. Les normes comptables évoluent pour prendre en compte de nouvelles dimensions de la performance (environnementale, sociale, etc.), de nouveaux actifs (immatériels, opérations boursières sophistiquées, etc.) et pour permettre de nouveaux modes de gestion (cession d’actifs).

## A qui profite le crime ?

La vraie question est de savoir si la comptabilité, instrument au service d’une représentation, peut s’ouvrir à un débat de la collectivité sur la définition de la performance des entreprises et sur sa mesure.

Aujourd’hui, les conditions d’un tel débat ne sont pas réunies. Bernard Colasse montre comment l’élaboration du plan comptable résulte d’une négociation entre parties prenantes à la vie des entreprises[[4]](#footnote-4). Le plan comptable est élaboré par une assemblée qui s’appelle le Conseil National de la Comptabilité. « A l’exception de cinq, ces cinquante-huit membres représentent les différentes parties qui sont, selon l’Etat, concernées par la comptabilité. Et la norme comptable, et notamment le Plan Comptable Général, résulte en définitive d’une négociation entre ces parties prenantes » (Colasse, 2005).

Plus intéressant, B. Colasse demande à qui ce mécanisme profite. « A ceux qui, au sein de l’organisme de normalisation, sont les mieux représentés, sinon numériquement, du moins qualitativement ; en d’autres termes, à ceux qui détiennent la compétence. Dans le passé, il a profité à l’Etat qui a mis le plan comptable au service de sa politique économique et de ses intérêts fiscaux. Actuellement, au sein de l’organisme français, ceux qui détiennent la compétence sont les représentants des grandes entreprises et de la profession comptable libérale ou, plus précisément, des quatre grands cabinets comptables mondiaux ».

Ainsi, comme toute technique, la comptabilité n’est pas neutre, elle a un point de vue. Et ce point de vue est socialement connoté. L’histoire récente indique en plus que ce point de vue est instable : les normes comptables ont porté successivement plusieurs représentations de ce qu’est une entreprise et de comment les entreprises doivent être gérées. Un travail critique revient non à affiner les techniques comptables, mais à révéler, d’une part, leur fonctionnement comme un dispositif qui contribue à produire une représentation de l’entreprise et de sa gestion et d’autre part, la dimension sociale et politique de ce dispositif.

# L’importance accordée au changement

Les nouveaux outils de gestion évoqués précédemment prennent en compte le thème du changement dans les organisations. Les approches classiques ont longtemps ignoré ce thème, qui émerge réellement dans les années 1980. On prend alors en compte le fait que les organisations changent, s’adaptent. Il devient légitime de s’intéresser à ce phénomène. Les praticiens vont s’atteler à le maîtriser.

## Le changement comme objet de gestion

A titre d’illustration, la CEGOS (n°1 européen de la formation en entreprise) intègre le thème du changement dans son offre de formation, car elle constate que « les produits, les organisations et les systèmes changent vite »[[5]](#footnote-5). Dans la description de son offre, la CEGOS considère que « les dirigeants ont besoin de flexibilité pour coller au marché, tandis que les salariés, préférant éviter les douleurs du changement, refusent la flexibilité, synonyme de précarité[[6]](#footnote-6), et les réorganisations qui entraînent une diminution des emplois ». L’objectif des formations est de renforcer la capacité des cadres à maîtriser les changements.

### Une représentation de l’entreprise

Cette représentation illustre une approche classique du management, qui pose une césure entre les dirigeants (éclairés, ils savent qu’il faut changer) et les salariés (qui, pour défendre leur intérêt, s’arc-boutent au statu quo et résistent au changement). Le changement serait une réponse à une évolution du contexte. Il serait initié par les échelons supérieurs (qui se distinguent par leur clairvoyance) afin de répondre à un impératif stratégique. Il constitue une rupture : il demande de rompre avec les routines qui seraient sources de stabilité et de confort pour les salariés.

On voit que cette conception du changement est porteuse d’une représentation de l’entreprise, de la répartition des rôles et des statuts, de la relation entre l’entreprise et son environnement. Elle contribue à affirmer l’impératif stratégique et le rôle privilégié de la hiérarchie.

Comme si les évolutions de l’environnement étaient une donnée observable, indépendante de toute construction. Comme si le changement était initié par les dirigeants de l’entreprise. Comme si les salariés étaient naturellement rétifs au changement. Comme si les changements éventuellement impulsés par la hiérarchie répondaient effectivement aux évolutions de l’environnement.

### Un phénomène à gérer

Dans cette approche classique, le changement n’est pas naturel. Même les bons ouvrages de gestion des ressources humaines ou de management postulent que : « par nature, les organisations comme les individus sont rétifs aux situations de changement qui leurs sont imposées » (Allègre, Andreassian, 2008, p.218). Le changement, imposé par l’instabilité des marchés, des technologies, des réglementations, etc., est donc un problème qu’il faut savoir gérer.

Cette représentation a engendré de nombreuses recherches pour savoir comment le changement devait être géré : comment mettre en œuvre la clairvoyance des dirigeants et mettre en branle des salariés rétifs au changement ?

Une enquête menée par le cabinet de conseil McKinsey met en lumière les tactiques que les entreprises utilisent pour se transformer[[7]](#footnote-7). La principale consiste à susciter des attentes claires et fortes pour le changement (*aspirations for change*). La seconde consiste à mobiliser l’ensemble de l’entreprise dans le processus de changement.

De nombreux outils ou dispositifs sont disponibles dans cette perspective ; par exemple, un dirigeant impliqué et visible. Selon l’enquête, les entreprises qui ont réussi une transformation utilisent beaucoup plus d’outils de communication et de responsabilisation que celles qui ont échoué ; elles ont aussi communiqué de manière positive sur le besoin de changement, au lieu de simplement prétendre régler des problèmes.

On va parler de marketing des solutions l’hypothèse est que le management a élaboré la bonne solution, il connaît la direction du changement à mettre en œuvre pour répondre aux évolutions du contexte et doit vendre cette solution aux salariés. Cela passe par :

* Une intelligence partagée de la situation : partager les informations sur les demandes des clients, les concurrents, les forces et les faiblesses, les bruits faibles : communication horizontale, dans et hors de l’entreprise ;
* Une mise en scène attentive des moments clés ; cette scénographie ne doit pas dévaloriser les pratiques anciennes, mais montrer ce que chacun peut gagner en accompagnant le changement souhaité par la direction ;
* Une attention au déploiement spatial et temporel des transformations : par où commencer, à quelle échelle, à quel rythme ?

Ces résultats ne sont pas exempts de problèmes de méthode et d’interprétation. Par exemple, l’implication visible des dirigeants est-elle un facteur clé de succès des transformations, ou les dirigeants se rendent-ils plus visibles quand une transformation réussit ?

Rappelons incidemment, avec Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton[[8]](#footnote-8), que d’une part, les dirigeants surestiment l’impact qu’ils peuvent avoir sur leurs collaborateurs, et d’autre part, la croyance selon laquelle ils doivent contrôler leur entreprise est une demi-vérité dangereuse : les leaders sont faillibles et l’absence de contre-pouvoir peut aggraver les conséquences de leurs erreurs.

Un autre niveau de réponse au besoin de gestion du changement consiste à concevoir des formes organisationnelles qui facilitent la recherche d’un équilibre entre le changement et la stabilité. On en distingue quatre, qui articulent une organisation organique (souple, pour stimuler l’innovation) à un système mécaniste (stable, pour appliquer efficacement) :

* sous-traiter (l’innovation ou la production) ;
* organiser par projets (temporaires, organiques), dans une organisation mécanique ; l’hypothèse du management par projets est que l’innovation est limitée par les résistances au changement et les routines de l’organisation ; les projets sont conçus pour s’extraire de ces contraintes ;
* développer l’intrapreneuriat, l’essaimage ;
* créer des isolats (dédiés à l’innovation, physiquement distincts du corps de l’entreprise).

Ces formes reproduisent l’hypothèse selon laquelle changement et stabilité s’opposent et reposent sur des dynamiques différentes, voire opposées. Elles postulent que le changement, pousse fragile, doit être initié dans un environnement spécifique, sous serre, et que, plus fort, il pourra ensuite diffuser et se déployer dans le corps de l’entreprise, du secteur ou de la collectivité.

### Un cas limite : le reengineering

Le reengineering est une approche limite de la gestion qui met le changement (de préférence radical) au cœur de la gestion des entreprises.

Importé des Etats-Unis, le concept, typiquement forgé par des consultants, souligne l’importance des processus, qui doivent primer sur les structures :

* Les structures sont plus faciles à gérer : elles créent de l’ordre, en assignant autorité et pouvoir. Elles permettent la définition de fonctions, et l’attribution de responsabilités ;
* Les processus apportent de la souplesse, une faculté d’anticipation et de réaction. Ils s’étendent à la filière, en reliant l’entreprise à ses fournisseurs et ses clients.

Le reengineering crée du désordre, en remettant en question les structures. Il contribue à montrer qu’il existe des modes d’organisation non bureaucratiques, mais sa radicalité a contribué à détruire la base de connaissance et la mémoire de l’entreprise.

L’immense majorité de projets de reengineering n’ont pas produit les résultats attendus : selon une enquête (ancienne) de McKinsey[[9]](#footnote-9), dans la plupart des cas, certains processus ont pu être réorganisés de manière plus productive (les coûts liés au processus ont diminué, ou la valeur créée par ces processus a augmenté), mais la performance globale de l’entreprise a décliné. Pour que le gain réalisé sur un processus se traduise sur la performance globale de l’entreprise, McKinsey recommande de se focaliser sur des processus qui touchent aux coûts ou à la valeur créée, qui remettent en cause les facteurs structurants de l’organisation (les rôles et les responsabilités, les incitations, etc.) et, comme toujours, une implication sans faille des dirigeants.

## Pour une approche alternative du changement dans l’entreprise

L’approche dominante du changement dans l’entreprise, illustrée par la référence à la CEGOS et à McKinsey, a montré ses limites.

D’un point de vue opérationnel, l’échec des opérations de reengineering, l’appel systématique à l’implication d’un leader (charismatique si possible) suggèrent que les outils de gestion du changement qui découlent de cette représentation ne fonctionnent pas.

D’un point de vue sociologique, cette représentation réifie la notion d’intérêt : les dirigeants auraient intérêt à faire changer l’entreprise, les salariés auraient intérêt à préserver le statu quo. Or nous avons vu qu’une part importante de la vie en entreprise n’est pas guidée par des intérêts et échappe aux comportements stratégiques. L’hypothèse d’une réticence quasi naturelle des salariés au changement ne rend pas compte des changements quotidiens que les mêmes salariés acceptent, initient ou accompagnent.

D’un point de vue politique, cette représentation du changement contribue à reproduire une vision partiale de ce qu’est une entreprise et de comment cela se gère. La référence systématique à la clairvoyance des dirigeants contribue à produire des individus dépendants d’un leadership (*leader-dependant subjects*, selon le concept d’Alvesson).

Cela nous encourage à chercher une représentation du changement qui soit à la fois plus conforme aux dynamiques à l’œuvre dans les organisations et qui facilite sa gestion (même si cela revient à redéfinir ce que l’on entend par gérer le changement).

Le changement des organisations peut être appréhendé à deux niveaux :

* Soit à un niveau macroscopique (approche par les populations). A ce niveau, on ne regarde pas comment chaque entreprise change, mais comment des populations d’entreprises se succèdent, dans une logique de sélection naturelle des espèces : survivent et se développent des espèces d’entreprises adaptées à leur environnement, alors que les espèces anciennes meurent, pour ne pas avoir su s’adapter. Dès lors, la recherche porte sur les facteurs qui ont un impact sur la répartition relative et la densité des différentes espèces d’organisations dans le temps ;
* Soit à un niveau microscopique, l’approche sociologique des organisations montre que le changement, non la stabilité, est la règle dans les organisations : les organisations changent tout le temps, de manière continue. Le changement n’est pas initié par un groupe en particulier, il n’est pas non plus maîtrisé.

Cette distinction se reflète, par exemple, dans l’analyse de la diffusion de l’innovation ou des nouvelles technologies. Le premier modèle analyse le taux de diffusion d’une technologie dans une population d’entreprises, sur une période donnée. Il s’attache à identifier les facteurs qui conditionnent cette diffusion, qu’ils soient liés à l’innovation elle-même ou au contexte. Le second modèle rend compte des décisions individuelles, firme par firme, qui conduisent à l’adoption de cette technologie.

Nous verrons que cette distinction est en partie factice, car le changement d’une entreprise ne peut se comprendre sans analyser le changement des entreprises, ou du moins d’un groupe d’entreprises : les entreprises changent, à la fois individuellement et collectivement (pas toutes ensembles, mais pas de manière isolée). Dans l’exemple précédent, la diffusion d’une technologie repose peut être sur le choix rationnel de certains décideurs ; elle repose aussi sur des dynamiques collectives (diffusion de l’information, phénomènes de mode ou de mimétisme, etc.). Nous partirons du niveau microscopique : est-ce que les entreprises changent et comment changent-elles ?

### De l’organisation à organizing

Karl E. Weick est un chercheur américain, qui a commencé à écrire dans les années 1960. Il est à l’origine d’une approche cognitive et sociologique des organisations.

A la base de ses travaux, on trouve l’importance accordée aux routines, schémas, procédures standards, etc. Pour Weick, ces éléments, qui marquent une certaine permanence de l’organisation, sont de fausses indications de stabilité. Elles sont à la fois une représentation du comportement des agents et une ressource que les agents mobilisent pour se confronter à la réalité qui les entoure : ils les invoquent pour donner un sens à leur action, mais on ne peut pas en déduire que leur action ne fait que reproduire ces routines.

Les routines fonctionnent comme le vocabulaire : les mots ont un sens (recensé dans le dictionnaire), mais dans la parole, le sens fait toujours l’objet d’un déplacement métaphorique. On n’utilise jamais un mot avec le même sens. Et pourtant, tout le monde se comprend (sauf cas de folie ou de poésie extrême). La parole crée la langue, dont elle a besoin pour exister. Parallèlement, la langue est une production individuelle mais ne fonctionne que lorsqu’elle est partagée par une communauté.

La même dynamique met en relation les routines et l’action quotidienne, banale, de chaque individu dans une organisation. On fonctionne grâce à des schémas, des standards opérationnels que l’on répète dans l’action ; ils constituent des cadres de référence pour l’action. Mais dans chaque répétition, il y a création (interprétation, adaptation, jeu avec la règle). On ne fait jamais deux fois la même chose.

Les routines négocient la réalité à laquelle l’organisation est confrontée : solutions en quête de problèmes (on construit le problème auquel la routine est adaptée). Quand on peut, on veut. On construit l’environnement auquel on est adapté (*enactment*). La routine crée des opportunités pour varier les pratiques et retenir certaines variations. Elle peut donner une illusion de stabilité ou, au contraire, un sentiment de rupture et de changement profond.

Cette approche a de nombreuses conséquences pour comprendre comment les organisations fonctionnent et changent, et pour fonder une nouvelle approche de la gestion :

* Dans toute organisation, le changement (pas la stabilité) est la règle : tout change (ou est susceptible de changer) et il est impossible de comprendre a priori si ce changement est marginal (incrémental), ou important. Cette vision du changement est conforme à celle qu’implique le concept de réflexivité vu précédemment. Rappelons que selon cette notion, l’entreprise produit une représentation de son fonctionnement ; ce processus est à l’origine de savoirs nouveaux, qui sont intégrés au fonctionnement de l’entreprise, entretenant ainsi une dynamique de changement continu ;
* L’organisation, continuellement reconstruite, est en perpétuel devenir. Ce sont les épisodes d’apparente stabilité qui doivent être interprétés. Pour que la hiérarchie dure, elle doit être ré-établie en permanence (le supérieur envoie des ordres acceptables). Ce qu’il faut comprendre, c’est comment se cristallisent des régularités de comportement, comment des ensembles stables peuvent exister (Giddens, Friedberg). L’inertie *et* le changement doivent être analysés, comme des réalisations pratiques, voire comme des constructions qui dépendent de la manière dont l’observateur construit des épisodes ;
* Personne ne peut revendiquer la paternité du changement : le changement organisationnel n’est initié par personne, il est toujours déjà là. De la même manière, personne ne peut revendiquer le changement de la langue : tous les locuteurs contribuent à la vie de la langue ; de manière inégale, sans doute, mais il est impossible de définir a priori quel locuteur ou groupe de locuteurs aura le plus d’impact sur l’évolution de la langue ;
* Si le management joue un rôle, c’est de favoriser une forme de cristallisation de cette énergie et de cette créativité permanentes, ce qui suppose en même temps de renoncer à la maîtrise du changement.

### Comment opérer la transition ?

De manière plus systématique, si l’on suit l’approche développée par K.E. Weick, les schémas génèrent des simplifications et des rigidités. Pour gérer le changement, il faut réintroduire de la complexité, élargir l’univers des possibles, révéler de nouvelles marges de manœuvre.

Cette approche se traduit de plusieurs manières :

* Dépasser les idées reçues : révéler des degrés de liberté, aider à découvrir d’autres manières de voir ; c’est un mode de management (susciter l’initiative, mettre en mouvement) ;
* Faire surgir des personnes (et non des rôles). Nous savons que cette approche n’est pas anodine. Conformément à la critique artiste, elle participe d’un réenchantement du monde de l’entreprise, mais elle annule la distance entre l’individu et son rôle dans l’entreprise, ce qui est facteur de stress et peut conduire à des remises en question personnelles ;
* Prendre en compte l’instabilité des instigateurs. Les objectifs et les alliances dans l’entreprise sont instables. Cela renforce le besoin de  capitalisation. Cela oblige aussi à accepter que la direction du changement fluctue au gré de ces évolutions ;
* Allier engagement (qui suppose stabilité et conviction) *et* découverte (révision des engagements).

Ces recommandations conduisent à renoncer à la maîtrise du changement. Elles sont radicalement incompatibles avec la recherche d’une adhésion à la solution élaborée et proposée par un leader clairvoyant.

Jean-Claude Moisdon illustre comment ce mode de gestion du changement peut prendre corps, dans le cas d’un hôpital[[10]](#footnote-10). Dans ce cas, l’objectif de la réforme est d’introduire une meilleure maîtrise des dépenses à l’hôpital. J.C. Moisdon constate qu’il s’est révéré impossible d’imposer des normes et des outils de planification d’en haut : ces outils ont été systématiquement contestés, détournés et se sont révélés contre-productifs. Face à ce constat, l’administration a conçu un processus plus interactif. Par exemple, elle a élaboré des représentations formalisées des trajectoires de malades, à partir de bases de données alimentées par les praticiens. Ces représentations ont été présentées aux praticiens, ce qui revenait à leur renvoyer une image de leurs pratiques. L’administration a ensuite demandé aux praticiens de commenter ces représentations, de les discuter, d’en tirer un certain nombre de conséquences.

Cette représentation du changement fait l’économie des hypothèses infondées sur l’origine et les résistances au changement. Elle est conforme à la critique artiste dans la mesure où elle reconnaît et mobilise les savoirs et l’initiative des agents. Elle répond partiellement à la critique civique car elle ne met en danger ni les malades ni les praticiens. Elle ne présuppose pas de direction ni d’ « importance » du changement.

J.C. Moisdon suggère qu’il pourrait s’agir ici de l’émergence d’un nouveau mode de gouvernement, où l’on passerait d’un modèle fondé sur l’imposition d’une solution rationnelle supposée optimale, à un modèle de confrontation structurée, où les réelles potentialités de l’instrument seraient systématiquement exploitées.

On peut remarquer que ce mode de gouvernement est plus efficace s’il accompagne une évolution de la représentation partagée de ce qu’est un hôpital et de comment cela se gère. Plus il est admis que la gestion de l’hôpital doit prendre en compte la maîtrise de la dépense publique, plus il y a de chance que la confrontation des pratiques débouche sur un effort dans ce domaine. Cela rend partiellement caduque la distinction introduite plus haut entre les approches macro et micro du changement : les entreprises changent en partie au gré de la diffusion de nouvelles représentations de ce qu’elles sont et de comment elles doivent fonctionner. Parallèlement, des changements micro contribuent au déploiement de ces représentations.

# Les modes de gestion de la ressource humaine

Le dossier du Monde sur 50 ans de gestion des ressources humaines documente une transition, marquée depuis la Seconde Guerre Mondiale, d’un modèle fondé sur la discipline, vers une gestion administrative, puis une concentration sur l’organisation et les relations sociales.

Le premier modèle met l’accent sur le respect du travail prescrit, l’équilibre du salarié se faisant en dehors de l’entreprise, dans les modes de consommation et les statuts que ces derniers procurent (l’entreprise n’est pas responsable de l’épanouissement de ses salariés). Dans ce modèle, l’autorité s’exerce dans le cadre d’une confrontation directe entre le salarié et son supérieur hiérarchique ; cela se traduit par la présence du contremaître dans l’atelier et par une supervision directe.

Le deuxième reconnaît l’importance des procédures, liées à la définition de règles qui encadrent les pratiques. Le rôle des pouvoirs publics est important pour initier ces règles, qui s’imposent à des populations d’entreprises. La référence à la règle change l’exercice du pouvoir : la règle s’applique de manière anonyme ; elle tend à dépersonnaliser la relation hiérarchique. Le système technique se substitue au contremaître : la chaîne, la procédure imposent au salarié une intégration a minima. Le salarié est incité à se conforter à la prescription pour éviter de devoir rattraper un retard ou d’assumer les conséquences d’un blocage.

Le troisième modèle met en avant les structures informelles, le besoin d’adaptation et de gestion du changement dans l’entreprise. Il met l’accent sur la concertation : il admet que la règle doive être discutée et négociée, dans une relation concertée au sein de l’entreprise. Il s’accompagne d’une évolution des formes d’appartenance collective. Ce modèle de GRH conduit l’individu à se surveiller lui-même, à se conforter « spontanément » à une image qu’il se fait de son rôle et de la manière dont il doit se comporter dans l’entreprise. Il supprime l’opportunité même du débat sur ces normes et sur leurs modalités d’application ; il traduit une domination anonyme.

Trois domaines de la gestion des ressources humaines illustrent les nouveaux modes d’appartenance. Ils alimentent les dynamiques qui mènent à de nouvelles inégalités et à de nouvelles formes de domination dans l’entreprise. Nous étudierons successivement :

1. La gestion du temps de travail ;
2. La gestion des rémunérations ;
3. La question des compétences et de la formation.

## La gestion du temps de travail

La notion de temps de travail est complexe. On distingue le temps productif et le temps de subordination à l’employeur. Le Code du Travail définit le temps de travail comme celui pendant lequel le salarié est à la disposition de l’employeur et doit se conformer à ses directives, sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles. Mais cette définition a ses limites : quid des astreintes, des déplacements ? Quid des pauses, et de la formation ?

De plus, se pose la question de la mesure et du contrôle de ce temps : jusqu’où vont la confiance et l’autonomie dont les salariés sont supposés bénéficier ? Cette mesure est-elle encore pertinente dans une organisation par projets, ou une gestion par objectif ? Le temps reste un élément clé du contrat entre l’entreprise et l’employé, même pour les cadres.

Le temps de travail a connu deux évolutions concomitantes :

* Une réduction du temps de travail. Les entreprises ont retenu 5 modes de réduction du temps de travail (seuls les deux premiers satisfont la demande des salariés) :
1. L’octroi d’une demi ou d’une journée non travaillée, dans un cadre régulier (semaine, mois, trimestre),
2. Le don de jours de congés supplémentaires,
3. Des journées de travail plus courtes,
4. Le compte épargne-temps (qui permet d’amortir le choc pour l’entreprise, en différant une partie de l’ARTT sur une durée limitée),
5. La modulation (pour adapter la capacité de production à une saisonnalité, dans les secteurs des fleurs ou des jouets, par exemple).
* Une modification de sa répartition, dans la semaine, le mois, l’année. Elle prend la forme de la modulation ou de l’annualisation (9% de salariés du privé en 2001, contre 3% en 1995[[11]](#footnote-11)). Elle donne lieu à une plus grande variabilité des horaires, à des dépassements fréquents, qui alimentent une individualisation du temps de travail et une augmentation des horaires atypiques. L’enquête SUMER de la DARES publiée fin 2004 montre que depuis 1994, le sentiment de travailler dans l'urgence, le travail du dimanche et de nuit ont augmenté. Mais les différentes catégories socioprofessionnelles ne sont pas touchées de la même manière : selon la DARES, "en 10 ans, les contraintes horaires, les rythmes de travail et les contacts avec le public", parfois considérés comme facteurs de risques physiques, "augmentent pour les salariés qui étaient le moins touchés".

La réduction du temps de travail, quand elle est massive, peut avoir des incidences sur les modes d’organisation. Elle a tendu à renforcer la polyvalence (vs une spécialisation accrue) pour permettre la rotation des postes, notamment pour les ouvriers. Elle a accompagné des pratiques globales (qualité totale, juste-à-temps).

Les cadres, notamment, ont espéré que la réduction du temps de travail permettrait d’améliorer les conditions de vie (plus de temps non contraint). Ils ont constaté, au contraire, une demande d’horaires irréguliers, moins maîtrisés ; la porosité des temps travaillés et de loisir (travail au domicile, disponibilité via les téléphones mobiles et les ordinateurs portables…).

Incidemment, entre le milieu des années 1980 et celui des années 1990, on a constaté, dans les entreprises américaines qui se réorganisaient ainsi, une augmentation (de 30% selon certaines sources) du taux d’accident du travail et de maladies professionnelles : la rotation a nuit à l’apprentissage des règles de sécurité. L’enquête de la DARES montre que l’exposition au bruit, aux produits chimiques s’est renforcée, pour les salariés qui y étaient déjà soumis.

A l'inverse, les longues semaines de travail (plus de 40 heures) et les gestes répétitifs facteurs de troubles musculo-squelettiques seraient plutôt en recul.

## La gestion des rémunérations

La gestion des rémunérations a plusieurs dimensions. Pour certains, « avant tout, le travail représente un coût qu’il faut réduire » (Allègre, Andréassian, 2008). Mais la rémunération est aussi un facteur de motivation des salariés. Enfin, la rémunération des salariés s’inscrit dans un partage des fruits de la croissance et les débats sont vifs sur la nature et les modalités de ce partage.

Ainsi, *a minima*, la gestion des rémunérations doit assurer une contrainte paradoxale : associer les salariés au développement de l’entreprise, en maîtrisant les coûts. Elle a donné lieu à une variété de modes de rémunération, qui intègrent l’intéressement, la participation (la France, pionnière dans ce domaine est récemment imitée par l’Allemagne, ou l’Autriche qui mettent en place des incitations fiscales pour que les entreprises associent leurs salariés au capital de l’entreprise[[12]](#footnote-12)), les PEE.

Ces systèmes assurent un lien entre la rémunération des salariés et la performance économique de l’entreprise. Ils accompagnent une individualisation des salaires (augmentations individuelles, primes à la performance individuelle) qui reposent sur l’atteinte d’objectifs plus ou moins négociés.

Ils se sont imposés de telle sorte qu’ils apparaissent aujourd’hui naturels. De ce fait, ils se soustraient à la critique[[13]](#footnote-13). Cela contribue à évacuer un ensemble de sujets qui auraient pu faire l’objet de débats, voire de conflits : la définition et la mesure de la performance et des objectifs, la nature de la contribution et de la rétribution des agents, les clés et les techniques de répartition de la valeur créée...

Rappelons incidemment, avec Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton[[14]](#footnote-14), que la rémunération au mérite ne peut être un facteur d’incitation efficace que sous certaines conditions. Elle suppose qu’une augmentation des efforts d’un salarié soit le principal vecteur d’une amélioration de la performance (alors que d’autres variables, telles que l’amélioration des compétences ou un autre partage de l’information, auraient peut-être plus d’impact). Elle suppose aussi que le comportement de l’individu ait un impact effectif sur le résultat observé.

## La question des compétences et la formation professionnelle

Depuis une dizaine d’années (le MEDEF a publié une synthèse de travaux sur ce thème en 1998), le discours de la compétence tend à se présenter comme un modèle de référence pour la gestion des ressources humaines et l’organisation du travail. Ce discours énonce que, pour tenir compte des mutations économiques et technologiques, l’entreprise doit apprendre à développer et à valoriser les compétences de ses salariés. Dans ce contexte, la formation devient un enjeu majeur. D’ailleurs, la CEGOS, leader européen de la formation en entreprises, considère qu’entrer dans une logique de compétence permet de répondre aux turbulences du contexte concurrentiel.

Depuis les années 2000, ce discours s’est traduit dans le cadre juridique et institutionnel du travail. Les entreprises de plus de 300 salariés (et les entreprises européennes ayant un établissement de plus de 150 salariés en France) ont aujourd’hui une obligation de discuter tous les trois ans avec leurs partenaires sociaux les orientations stratégiques de la firme et leurs conséquences sur l’emploi et les salariés. Cette discussion inclut une négociation sur la mise en œuvre d’un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La loi de 2008 relative à la modernisation du travail présente explicitement la GPEC comme un outil d’anticipation qui doit prévenir les sureffectifs.

Ce nouveau discours lie la performance de l’entreprise au développement personnel de ses salariés et au renforcement de leur employabilité. La performance de l’entreprise passe par une nouvelle organisation du travail qui repose sur l’autonomie, la responsabilité, la capacité d’innovation et d’initiative des salariés. Cela revient à séparer la performance du salarié de celle du poste[[15]](#footnote-15) : le salarié doit être capable de prendre des initiatives qui peuvent aller au-delà de la définition prescrite de son poste.

Ce discours repose sur deux postulats :

* La professionnalisation serait un facteur qui concoure à l’épanouissement individuel ; on présente le professionnalisme comme une valeur en expansion ; en même temps, elle crée un déséquilibre car elle génère un besoin de renouvellement perpétuel des connaissances. Surtout, il s’agit d’une représentation partielle et biaisée de l’individu, qui n’est pas débattue ;
* La formation tout au long de la vie serait la condition de l’adaptation des salariés aux évolutions du métier et du maintien de l’emploi. On suppose que la compétence favorise l’employabilité, l’épanouissement professionnel.

Dans cette perspective, la responsabilité du management devient de créer les conditions de l’apprentissage, en transformant l’entreprise en organisation apprenante, qui permet à tous de s’approprier les connaissances et les savoir-faire. Comme dans le cas du *knowledge management*, cette approche confirme le rôle de la hiérarchie dans la sélection des savoirs qui doivent être partagés et des compétences qui doivent être développées, au service d’un but supposé commun.

Dans ce discours, les compétences se distinguent des qualifications. Les qualifications sont attestées par un diplôme ou un poste, définies dans des grilles négociées collectivement (dans le cadre d’accords de branche, notamment) et reconnues par la collectivité ; elles constituent des marqueurs sociaux, une forme de capital dont dispose l’individu. Le MEDEF a une vision plus contingente des compétences : elles se constatent en situation, dans le cadre de l’action et s’expriment dans un contexte précis (voir les *Actes des journées internationales de la formation*, janvier 2001).

Ce glissement de la qualification à la compétence pose deux problèmes majeurs. D’une part, il marque une perte de protection du salarié. D’autre part, il modifie et déséquilibre le rapport salarial.

### La perte de protection des salariés

Une caractéristique de la compétence, telle que définie par le MEDEF (voir l’analyse des documents de synthèse développée par Jean-Daniel Reynaud[[16]](#footnote-16)), est qu’elle s’observe en situation de travail. Si la qualification, sanctionnée par un diplôme, est acquise et reconnue par la collectivité, la compétence est fragile et instable. JD Reynaud montre qu’elle est liée à un résultat. Ce lien pose deux problèmes :

* Qui évalue la compétence ? Il est insuffisant de dire que c’est l’entreprise : il faudrait définir qui, dans l’entreprise, est chargé de l’évaluation et s’interroger sur la fiabilité et la légitimité de cette évaluation. L’entreprise développe des méthodes d’évaluation des compétences qui veulent être objectives, non arbitraires, mais, au contraire de l’évaluation des qualifications, ces méthodes ne résultent pas d’un dialogue, d’une négociation avec la collectivité ;
* La compétence observée est-elle transférable à une autre situation de travail, dans la même entreprise ou dans une autre entreprise ? Si la compétence est observée en situation et liée à l’obtention d’un résultat, sa valeur d’échange peut être limitée : la capacité à innover qu’un salarié a démontrée dans un contexte donné s’exportera-t-elle dans un nouveau contexte ? La diffusion lente de la Valorisation des Acquis de l’Expérience (VAE) incite à être prudent sur cette question.

### Un rapport salarial inégal

JD Reynaud suggère que le discours de la compétence propose un nouveau rapport salarial : le salarié apporte une compétence (donc une contribution avérée à un résultat, à un niveau de performance) et reçoit en échange une plus grande employabilité. Cet échange est notoirement inégal car la promesse d’employabilité est évidemment différée.

De plus, l’employabilité n’a pas la même valeur dans tous les contextes : elle est plus valorisée dans un marché du travail dynamique. Sa valeur dépend donc des spécialités et des catégories sociales. C’est donc localement, au cas par cas, qu’il faut réévaluer l’équité du rapport salarial proposé par le discours de la compétence.

### Conclusions préalables

La référence à la notion de compétence dans le discours du management et de la gestion des ressources humaines depuis une quinzaine d’années illustre la force et les limites des représentations que l’entreprise propose de son fonctionnement.

Nous sommes bien en face d’un discours, d’une tentative de représentation de ce qu’est une entreprise et de comment elle doit être gérée. Toutefois, ce discours, s’il peut présenter des éléments de nouveautés intéressants et pertinents pour certaines entreprises ou certaines catégories de salariés, ne peut pas prétendre à devenir une référence réaliste et normative.

D’une part, l’impact de ce discours sur les pratiques doit être évalué avec précision. Toutes les entreprises n’ont pas adopté ce mode de gestion. Son application peut s’accommoder d’une survivance des pratiques anciennes. Par exemple, les observateurs notent dans la pratique le passage d’une définition des compétences constatées aux compétences requises ; cette notion est très similaire à la définition de poste qui existe dans le modèle des qualifications. Donc le discours du management par les compétences renvoie à une forme de conservatisme. De plus, il ne diffuse pas de manière homogène dans toutes les entreprises françaises.

D’autre part, ce discours masque certaines dimensions du mode de gestion qu’il promeut. Par exemple, les pratiques liées à ce discours alimentent une perte des repères collectifs des salariés : alors que les qualifications fondent des communautés (les branches professionnelles, les métiers), la logique de compétences tend à individualiser les profils, les rémunérations et les parcours professionnels des salariés ; les formations deviennent modulaires : plans individuels de formation, bilans de compétence et maintenant coaching. Cette logique contribue à désenchasser l’entreprise de son environnement institutionnel et social.

De plus, ce discours tend à transférer au salarié la responsabilité de la performance. L’entreprise met à disposition des salariés un cadre que l’on suppose propice à l’exercice de cette responsabilité : le salarié devient responsable de sa performance (individuelle ou collective) et des conditions de son employabilité. Le recours à la formation, notamment, transforme le lien avec l’entreprise : la formation facilite la réalisation des objectifs ; elle permet à la hiérarchie de se positionner en alliée du salarié.

Enfin, l’évaluation de l’entreprise porte moins sur le travail fourni que sur les qualités de l’individu et de son engagement. Il devient difficile de distinguer la personne du rôle. Cette tendance est source de nouvelles pathologies professionnelles et notamment de stress et de souffrances au travail. Elle contribue également à dissoudre les collectifs (c’est l’individu qui est évalué et non une performance collective).

Dès lors, le management par les compétences est ambivalent. D’un côté, il est porteur de réponses à certaines attentes de la part des salariés. La notion d’employabilité est un exemple. Toutefois, d’une part, la valeur de cette réponse ne doit pas être appréciée de manière générique, mais localement et concrètement ; cela réduit les prétentions du management par les compétences à devenir une référence réaliste et normative. D’autre part, cet outil évacue un ensemble de questions qui pourraient/devraient faire débat dans la société contemporaine : comment définir et mesurer la compétence ? S’il y a un lien avec la performance de l’entreprise, comment définir et mesurer cette performance ? Quelle valeur ces définitions ont pour l’ensemble de la collectivité ?

## Synthèse

La gestion des ressources humaines est devenue un ensemble de techniques qui vise à produire les individus dont l’entreprise a besoin. De qualités extérieures (formation, diplôme), la norme de l’individu employable va intégrer des composantes plus personnelles (motivations, énergie, créativité, etc.). Cela crée de nouvelles discriminations ou exclusions qui sont d’autant plus radicales qu’elles sont internalisées par les individus eux-mêmes et tendent à être considérées comme naturelles.

Ce faisant, la gestion des ressources humaines tend à masquer les traces de la construction de ces normes et à évacuer les débats (voire conflits) sur leur contenu et leur application. On peut y voir de nouveaux modes de discrimination et d’exclusion, qui feront l’objet du prochain chapitre.

### La constitution de l’individu employable

La gestion des ressources humaines a toujours consisté à classer, distinguer, hiérarchiser : elle crée des catégories (types d’emplois, potentiels de carrière, etc.). Elle collecte de l’information pour assigner les salariés à ces catégories. La formation favorise l’adéquation des salariés aux catégories. Ce processus tend à éluder les questions sur les catégories elles-mêmes, leur justification, voire sur leur contribution à la performance de l’entreprise.

Cette contribution de la GRH à la constitution d’individus conformes prend une nouvelle dimension avec les techniques qui combinent la performance au travail et le développement personnel : le salarié n’est plus géré au travers de collectifs (les cadres, les ingénieurs, les commerciaux), mais au travers du développement de sa personne, dans une sphère quasi privée. La notion d’employabilité illustre ce glissement, qui fait du salarié le responsable de sa propre performance sur le marché du travail : le salarié doit s’analyser continuellement, s’évaluer, tester sa valeur ; il en déduit des actions à prendre (formation continue, gestion de carrières, etc.) pour augmenter sa capacité à saisir de nouvelles opportunités.

La GRH a recours à la psychologie, plus précisément à une psychologie dont l’objet est l’individu, la connaissance et la maîtrise qu’il a de lui-même. Comme l’indique Deetz, cette psychologie construit la référence de l’individu auquel l’entreprise peut faire confiance et propose les outils (évaluation, formation) pour produire des individus conformes à cette référence.

### L’évacuation du débat

Les outils et pratiques de la GRH sont d’autant plus efficaces qu’ils contribuent à interdire le débat sur leur fondement et leur légitimité.

Premièrement, le recours à la psychologie en GRH (catégories, tests, échelles, etc.) confère aux pratiques et techniques de gestion une scientificité qui peut renforcer leur efficacité, mais qui, aussi, contribue à disqualifier la critique et à évacuer les questions sur la légitimité, les justifications, les valeurs que ces pratiques et techniques véhiculent. Il donne aux pratiques de GRH un caractère d’évidence qui rend difficile toute remise en question.

Deuxièmement, les pratiques de la GRH s’accompagnent d’un discours sur l’épanouissement des salariés. Ce discours contribue à rendre les pratiques légitimes et acceptables. Il gomme toute conflictualité potentielle entre l’entreprise et ses personnels, puisqu’il prétend que leurs objectifs convergent. Toutefois, cette hypothèse repose sur une définition de l’épanouissement qui mériterait d’être débattue : l’individu que l’entreprise construit  est-il épanoui ? Les témoignages sur le stress et la souffrance au travail suggèrent que non, ou, en tout cas, que le lien entre compétence ou professionnalisation et épanouissement individuel est moins direct que ce que postule le discours de la GRH.

Troisièmement, les pratiques de la GRH traduisent une évolution dans les modes de mobilisation des salariés. Dans tous les secteurs, on exige de la part des salariés disponibilité et flexibilité, mais aussi dévouement et adhésion[[17]](#footnote-17). Cela traduit une forme d’autonomie, contenue dans des objectifs, des critères d’évaluation et de contrôle pointus (grâce à la psychologie et aux systèmes de contrôle et d’information). Surtout, cette autonomie est contrainte par l’adhésion préalable de l’individu à la représentation instituée de l’entreprise et du rôle qu’il doit y tenir.

La gestion des ressources humaines, discipline au sens de Foucault, ne valorise que la dimension performative des relations humaines. Elle postule que n’a de valeur que ce qui contribue à la performance au travail. Elle dévalue, voire exclue, toute réflexion sur les définitions de la performance, sur la finalité du travail.

Une approche critique révèlerait des espaces pour le débat, voire le conflit, qui sont occultés par les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces débats porteraient notamment sur les définitions de la performance de l’entreprise et sur les qualités des individus et groupes qui contribuent à cette performance. On comprend que de tels débats ne peuvent pas être circonscrits au monde de l’entreprise, mais intéresse par nature l’ensemble de la collectivité : ils mettent en question ce qu’est une entreprise et la constitution des individus et des collectifs qui participent à son fonctionnement. Ils sont par nature sociologiques et politiques.

# Relations sociales et domination au sein des entreprises

Cette section montre comment le discours managérial et les nouvelles pratiques de gestion ont déstabilisé les processus qui fondaient les identités au travail et les formes d’action collective dans l’entreprise. Ils restreignent la capacité des acteurs à formuler des représentations alternatives de ce qu’est une entreprise et de comment elle fonctionne.

Dans le même temps, nous avons vu, avec Boltanski et Chiappello, que le discours managérial (en tout cas, celui de la cité par projets) a du mal à mobiliser les acteurs de l’entreprise dans la société contemporaine.

On doit s’interroger sur les conséquences de ces dynamiques sur les relations sociales dans l’entreprise, sur la forme que prend la domination et sur les formes de résistance appropriées.

## Des pratiques qui dissolvent les collectifs traditionnels

### La dissolution des collectifs traditionnels

Différentes dynamiques déjà étudiées traduisent une modification des rapports à l’emploi. Par exemple, nous avons vu que la notion de compétence est déconnectée du poste ou de l’emploi, sur lequel se fonde le contrat de travail ; elle doit être démontrée, voire refondée, en permanence et cette démonstration est à la charge de l’employé.

Ces dynamiques sont accentuées par des organisations duales, qui distinguent un noyau dur d’emplois pérennes (dont les tâches sont enrichies et bénéficient des efforts relatifs à l’apprentissage organisationnel) et un volant de précaires (temps partiel, intérim, sous-traitants, emplois atypiques) qui ne sont pas associés à l’organisation qualifiante. Elles sont aussi accentuées par l’individualisation des rémunérations, des temps de travail, des parcours professionnels.

Ces dynamiques tendent à dissoudre les collectifs sur lesquels reposent à la fois des processus sociologiques d’appartenance et d’identité, et des processus juridiques de régulation (conventions collectives et négociations d’entreprises). Elles accompagnent le développement de négociations collectives dans les entreprises, plutôt qu’à l’échelon interprofessionnel ou de branche. Or, Robert Castel a montré comment ces collectifs participent à la constitution des individus autonomes dans les sociétés contemporaines et des sujets de droits dans le monde du travail.

Il faut noter que cette dissolution des collectifs traditionnels est conforme au discours dominant, selon lequel le besoin de flexibilité qui découle de l’instabilité des marchés s’accommode mal des éventuelles rigidités des collectifs traditionnels organisés autour de métiers stables, qui ont du mal à travailler de manière transversale, etc. Ce discours met aussi en exergue le fait que la dissolution des collectifs traditionnels permet aux salariés de s’émanciper de certaines contraintes de l’organisation industrielle. Ainsi, ce discours légitime la dissolution des collectifs traditionnels, en masquant la dimension politique de ce processus.

### La faiblesse des collectifs alternatifs

Cette dissolution s’accompagne de la promotion de nouvelles instances de sociabilité (équipes projet, groupes ad hoc, groupe Qualité), où se mêlent échelons hiérarchiques et professions. Ces instances sont valorisées dans la pratique (groupes de projet) et dans le discours. Daniel Linhart montre comment elles contribuent à forger des individus qui ont intériorisé les contraintes et les intérêts de l’entreprise, capables d’œuvrer de façon solidaire dans des groupes à géométries variables, selon les besoins du moment, par loyauté et par compétence.

L’expérience accumulée depuis les années 1980 indique que ces instances ont du mal à mobiliser les salariés. La participation à ces groupes a faibli. Les salariés tendent à marquer une certaine défiance vis-à-vis de collectifs qui n’ont pas permis (ce n’était pas leur vocation) de modifier sensiblement les organisations du travail. Le retrait et le repli individuel montrent les limites de ce mode de socialisation.

Ainsi, le discours managérial et les pratiques qu’il fonde contribuent à dissoudre les repères de l’identité et du droit.

### Des conséquences de nature politique

La dissolution des collectifs traditionnels a des conséquences politiques. Tout d’abord, si elle permet à certains salariés de s’émanciper des contraintes de l’organisation industrielle, elle prive beaucoup d’autres (et parfois les mêmes, à un autre moment de leur vie) d’une identité professionnelle, voire personnelle (voir R. Castel, Cl. Haroche, 2001).

De plus, ces collectifs étaient porteurs d’un discours, d’une représentation de ce qu’est l’entreprise ; leur dissolution affaiblit ces discours alternatifs. Les nouveaux collectifs ne constituent pas des « communautés de destin » ; ils n’ont pas de fondement en dehors de l’entreprise (au contraire des métiers, des professions, ou des branches) et sont mal placés pour négocier avec la hiérarchie et la direction de l’entreprise ; ils ne peuvent pas être à l’origine de représentations alternatives de ce qu’est une entreprise et de comment elle fonctionne.

Ainsi, la dissolution des collectifs traditionnels affaiblit la capacité des acteurs à formuler un regard critique sur l’entreprise et à s’engager dans des formes collectives d’action (politique ou autres). La critique de l’entreprise a moins de chance d’émerger des lieux institués en son sein.

## Vers de nouveaux modes de domination

La dissolution des collectifs traditionnels accompagne une forme de domination dans l’entreprise, diffuse, médiatisée par des dispositifs, qui s’impose à toutes les catégories sociales.

Cette forme de domination repose sur deux véhicules : la surveillance comme mode d’exercice du pouvoir dans l’entreprise, et les représentations acceptées de ce que sont les entreprises et la gestion. Ces représentations fondent des identités et assignent des places.

### La surveillance, forme du pouvoir des organisations

Jusque dans les années 1970, les représentations du pouvoir dans l’entreprise assumaient une césure, voire un conflit entre dirigeants et salariés dans l’entreprise. Ces représentations sont au fondement des formes instituées d’organisation et d’action revendicatrice.

Le caractère obsolète de ces formes est attesté par le déclin de la syndicalisation (un salarié sur quatre était syndiqué en 1974) et la montée, au cours des années 1980 de coordinations. Cela ne traduit pas une baisse de la conflictualité au travail. Plutôt, l’enquête REPONSE de la DARES[[18]](#footnote-18) (réalisée au début de l’année 2005) révèle que les conflits collectifs au travail se transforment : si l’on comptabilise les pétitions et les refus d’heures supplémentaires (formes de contestation collective sans arrêt de travail, moins visible de l’extérieur de l’entreprise), les conflits collectifs au travail tendaient à se renforcer entre 1996 et 2004. L’enquête montre que, au moins dans l’industrie, cette transition a accompagné un recentrage de l’action revendicatrice sur les salaires, les questions de temps de travail et la défense de l’emploi, revendications qui ne portent ni une critique radicale de l’entreprise et de la gestion, ni une proposition de modes alternatifs d’organisation de la production.

Aujourd’hui, le pouvoir collectif dont sont investies les entreprises prend la forme de la surveillance. Son emprise s’étend avec les nouveaux outils et technologies disponibles (l’écrit, la télésurveillance, l’informatique et les communications) et avec le raffinement de certaines fonctions (comptabilité, GRH), qui contribuent à produire de l’information sur le fonctionnement de l’entreprise et le comportement des salariés. Les critères de performance (individuelle ou collective) sont aussi des instruments de surveillance. Ces instruments sont présentés comme objectifs ; ils diffusent de manière anonyme et se substituent à la relation personnelle entre un donneur d’ordres et un exécutant.

Les nouveaux outils du management et de la gestion (la gestion des compétences, la gestion par projets, notamment) conduisent les membres d’une entreprise, quelque soit leur niveau hiérarchique, à se conforter à une représentation de leur rôle. Ils introduisent une forme d’autocontrôle des salariés, où la domination ne passe plus par une hiérarchie, mais par des procédures anonymes : ils occultent la relation de subordination qui caractérise la condition salariale.

Dans cette logique, Valérie Brunel montre comment les techniques de développement personnel qui diffusent dans les entreprises poussent cette logique et accompagnent une nouvelle forme de domination dans les organisations contemporaines[[19]](#footnote-19). V. Brunel observe comment la mise en œuvre de techniques de valorisation de soi dans une société de conseil opère une forme « euphémisée » de contrôle organisationnel. L’entreprise valorise certains profils et ses membres ont accès à des techniques de développement personnel (formations, coaching, ou autres) pour s’en rapprocher. Le management accompagne ce processus de développement personnel, notamment par les outils d’évaluation et un feedback systématique des collègues et de la hiérarchie.

Valérie Brunel démonte finement cette mécanique et révèle au moins trois de ses corolaires. Tout d’abord, elle inscrit la réflexion sur soi-même dans une logique de performance : le salarié apprend à gérer son « moi », à en maximiser l’utilité. Ensuite, elle contribue à fabriquer ou à entretenir un mythe de la maîtrise de soi. Enfin, elle favorise l’intériorisation et la désincarnation du pouvoir dans les organisations : « les rapports de pouvoir tendent à être effacés derrière une conception purement psychologique et relationnelle du conflit » ; l’évaluation, et l’éventuelle sanction qui l’accompagne, sont présentées comme un jugement neutre et juste qui accompagne le développement personnel de l’individu.

Tous ces instruments (l’évaluation, le développement personnel, les compétences, la gestion par projets…) sont légitimés par une représentation de ce que sont les entreprises et la gestion. Par exemple, le discours rationnel sur la performance accompagne la diffusion des instruments de mesure qui exercent une surveillance dans l’entreprise. Le discours du néo management valorise et fonde le développement personnel dans l’entreprise, les compétences et les projets comme objets de gestion.

### La domination par le discours de l’entreprise

Les mécanismes de la surveillance se déploient à l’abri d’un discours qui fonde leur légitimité. En particulier, le discours sur la performance et sur la rationalité de la gestion justifie l’existence des outils qui mesurent cette performance et démontrent cette rationalité, permettant ainsi une extension du domaine de la surveillance.

La distribution du pouvoir au sein de l’entreprise ne peut pas être comprise sans référence au pouvoir de l’entreprise en tant qu’institution. Ce qui fonde le pouvoir au sein de l’entreprise est la capacité de l’entreprise (et de toutes les entreprises) à imposer dans le corps social une vision d’elle-même et de son mode de fonctionnement. Dans une démarche proche de celle de Foucault, on ne peut pas comprendre la position des dominés dans l’entreprise (ou du fou et du prisonnier dans la société) sans comprendre les logiques collectives qui assignent des places, des manières de voir et de raconter.

Cette dynamique occulte la relation de subordination qui caractérise le salariat et tend à réduire le décalage culturel et idéologique entre responsables et exécutants. Elle alimente une nouvelle forme de domination dans l’entreprise : anonyme, médiatisée par des dispositifs, elle s’impose à tous.

Dans cette perspective, l’opposition entre dominants et dominés est trompeuse : c’est l’ensemble des salariés qui est dominé par le discours de l’entreprise. Pour employer les termes de Castoriadis, dominants et dominés sont dominés par l’institution qui contraint, de manière non nécessaire, leurs manières de penser et d’agir : ils tendent à se comporter conformément aux scripts prescrits, renforçant ainsi la prégnance de l’institution.

## Vers de nouveaux modes d’émancipation

Face à cette forme de domination, les structures du dialogue social au sein des entreprises, la syndicalisation sont mal adaptées : elles reposent sur des rôles et des règles convenus, appuyés par des collectifs et des politiques publiques établies. Elles ne sont pas à même de résister à la domination qu’exerce l’entreprise. La forme de résistance qu’elles maîtrisent contribue plutôt à conforter les rôles institués, donc à renforcer la domination.

D’autres formes de résistance sont possibles, et existent dans les entreprises contemporaines. Elles sont mises en œuvre par des individus ; elles requièrent de nouveaux modes d’action collective.

### Une approche critique de la domination par les entreprises

En suivant Foucault, il n’est pas suffisant de dénoncer la violence de l’entreprise : il faut aussi dénoncer la forme de rationalité que l’entreprise alimente. La compassion et des modes d’action non stratégiques révèlent d’autres modes de relation sont possibles (et existent) dans l’entreprise.

Castoriadis conçoit que la démocratie se joue dans le rapport de la société aux significations imaginaires autour desquelles elle se regroupe. Dans une société démocratique, les individus, savent que les significations dans et par lesquelles ils sont constitués, sont relatives, qu’elles peuvent faire l’objet de contestations et de critiques et être redéfinies. C’est dans cette critique que les citoyens, individuellement et collectivement, se constituent comme sujets.

Transposée à la domination qu’exerce l’entreprise sur le corps social, cette logique demande que le fondement social de l’entreprise soit révélé, que les traces de la production sociale des représentations qui l’instituent soient mises à jour. Cela ne veut pas dire que ce fondement doive être rejeté ; l’émancipation ou l’autonomie des individus dans les sociétés organisées, n’est ni une norme, ni une réalité, elle est un projet. En ce sens, Le Goff a raison de dire que le changement à opérer porte moins sur les outils et pratiques de gestion et de management, que sur les conceptions du travail et de l’entreprise. D’après Le Goff, il faudrait reconnaître notamment :

* la part de l’aléa et de l’imprévu dans toutes activités (plutôt que réifier une forme irréaliste de rationalité et une prétention de contrôle) ;
* les espaces d’autonomie incompressibles que se donnent les acteurs ;
* le pluralisme irréductible des intérêts et des aspirations ;
* la légitimité du conflit.

Ces notions vont à l’encontre des discours institués de ce que sont les entreprises et la gestion. Elles rappellent que ces discours ne sont pas une description fidèle dune réalité.

### Des formes de résistance individuelle

Des formes de résistance sont visibles dans les entreprises contemporaines. David Courpasson et Françoise Dany étudient les cadres rebelles, qui s’opposent, individuellement, pour que certaines pratiques soient ajustées et rendues compatibles avec leur conception du juste ou du bien dans l’entreprise. Il est intéressant de noter que ces résistances émanent en particulier de cadres, de ceux que l’organisation distingue et cherche à associer : dans la cité par projet, l’employabilité des cadres les prémunit contre les risques qu’une posture critique pourrait engendrer.

La critique qu’exercent les cadres rebelles ouvre de nouveaux lieux de débat et de contestation dans l’entreprise, qui échappent à la maîtrise de la hiérarchie. Pour autant, elle ne remet pas en cause la représentation dominante de l’entreprise, ni la société qui porte cette représentation. En fait, la représentation dominante de l’entreprise pourrait bien se trouver renforcée par cette critique, dans la mesure où cette résistance pourra être absorbée par l’entreprise, témoignant de la faculté de l’ordre institué à récupérer les critiques qui lui sont adressées (voir la récupération par l’entreprise de la critique artiste, mise en lumière par Boltanski et Chiapello).

Cette forme de résistance illustre une conception plus précise de l’émancipation dans le contexte contemporain. Si la domination qu’exerce l’entreprise en tant qu’institution découle du fait que les salariés et l’ensemble du corps social réifient une présentation instituée de ce qu’est l’entreprise, l’émancipation passe moins par la dénonciation d’une conscience trompeuse (ou trompée) que par la révélation des traces de production des discours organisationnels et l’ouverture vers des discours alternatifs. En ce sens, l’humour, le cynisme, le détachement sont des formes de résistance adaptées au contexte contemporain : elles révèlent le caractère contingent, donc fragile, des représentations dominantes.

Il faut souligner le coût d’une telle résistance : dans la mesure où les représentations instituées contribuent à forger des identités et à assigner des places, les résistants s’exposent à une perte d’identité et à une remise en cause de leur place. En mettant en question les principes au fondement de la gestion, les cadres rebelles sapent leur propre statut.

### Vers de nouvelles formes d’action collective

L’émancipation passe par de nouvelles structures de dialogue et formes d’action. Les corporatismes (mobilisations ponctuelles sur un sujet unique) sont une forme d’action collective qui semble accessible, mais qui ne remet pas en cause le discours de l’entreprise, qui n’affronte pas de manière globale cette domination.

Il est nécessaire de faire émerger de nouveaux types de débats, dans de nouveaux lieux qui se situent au sein de l’entreprise mais aussi à l’extérieur, de manière à associer de nouveaux acteurs, de nouveaux rôles, etc. Les syndicats (ou d’autres formes d’action collective dans l’entreprise) abordent de nouveaux sujets : l’environnement, la formation et le développement personnel, l’égalité homme-femme, l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée… Ils le font de manière moins conflictuelle. Ils gagneraient sans doute à faire remonter plus de sujets de l’expérience de leurs membres et de nouvelles parties prenantes. Ils pourraient aussi probablement reconnaître dans leur propre organisation les nouvelles identités et nouveaux collectifs qui émergent du fonctionnement des entreprises et leur accorder une certaine autonomie, en leur sein.

# L’entreprise et ses territoires

L’analyse des relations entre entreprises et territoire permet de répondre à deux questions complémentaires :

* Où une entreprise localise son activité, sur la base de quels critères ?
* Comment une collectivité (nationale ou locale) peut attirer des entreprises sur son territoire (cela suppose de savoir quelles entreprises attirer, pour quel objectif) ?

Ce thème a pris une nouvelle ampleur avec la mondialisation et de nouveaux modes d’organisation, qui mettent explicitement en concurrence des territoires qui peuvent être lointains. Cette concurrence alimenterait les délocalisations des entreprises et de l’emploi.

Nous verrons qu’il y a effectivement un lien entre les modes d’organisation et la localisation des activités économiques sur un territoire : il y eut une géographie fordienne et d’autres géographies émergent. Toutefois, les mouvements de localisation des activités ne doivent pas être exagérés : ils sont moins importants que ce que l’on pense en général et se font dans plusieurs directions. Surtout, une géographie « postfordienne » traduit de nouvelles relations entre l’entreprise et ses territoires ; elle peut souligner l’importance de la proximité et une nouvelle approche de la performance de l’entreprise. Elle ne doit pas masquer la prégnance de structures globales, qu’elle contribue à renouveler.

## La relation entre organisation et territoires

La relation entre l’entreprise et ses territoires a changé. Ce changement est à l’origine de nouvelles géographies.

### Une géographie fordienne

Le modèle taylorien, qui privilégie la discipline, le contrôle et la supervision, une division du travail par spécialisation, marqué par une séparation entre conception, décision, et exécution, s’est inscrit dans la géographie : géographie et organisation industrielle se sont mutuellement renforcées.

Au cours des 30 Glorieuses, l’Ile-de-France a gardé sur son territoire les centres de commandement, alors que l’emploi industriel se développait en province, près des bassins de main d’œuvre ; on note quelques exceptions liées aux politiques industrielles ou à l’histoire (Pierre Fabre dans le Sud-Ouest). Dans les années 1950-60, des activités industrielles (automobile, téléphonie, électronique) se sont relocalisées dans le grand ouest, d’abord dans les villes puis dans des zones rurales. On peut y voir une volonté d’aménagement volontariste du territoire par l’Etat central, mais D. Linhart montre comment ce mouvement a permis aux entreprises d’accéder à une main d’œuvre plus docile, car pas ou peu familiarisée avec la condition ouvrière et ses modes de contestation.

En 1980, dans le secteur de la téléphonie, 70% des ingénieurs et techniciens travaillaient en Ile-de-France, 89% des ouvriers étaient en province. Ce contraste marque la prégnance d’une géographie. Le mouvement de déconcentration industrielle n’a pas induit de dispersion des centres de décision et du capital.

### Une nouvelle géographie

La question de la localisation des activités économiques se pose dans un contexte marqué par trois évolutions concomitantes.

Premièrement, les formes d’organisation contemporaines partagent un certain nombre de caractéristiques : le développement de services à valeur ajoutée (centres d’appels et *hot lines* ; logistique, packaging et finition) ; la mise en commun et le partage de fonctions supports (facturation, service après vente, maintenance informatique, comptabilité, etc.) ; le recours aux technologies de l’information et de la communication.

Deuxièmement, la question se pose dans un contexte qui connaît une élévation et une standardisation de l’éducation de la main d’œuvre, une homogénéisation des cadres institutionnels et réglementaires (au moins en Europe).

Troisièmement, la libéralisation des échanges, des mouvements de capitaux et l’extension des instruments de financements à l’échelle du globe contribuent à une plus grande fluidité des activités de production.

Rappelons que certains territoires se trouvent marginalisés par ces dynamiques. Certains pays sont depuis longtemps excluent des flux d’échange de biens, d’investissement et de savoirs. Certains territoires au sein des pays développés (certaines banlieues ou zones enclavées, par exemple) subissent une marginalisation de même nature.

Ces évolutions ont des impacts sur la localisation des activités de l’entreprise et sur les relations entre les entreprises et leurs territoires. En première analyse, ils fragmentent les chaînes de valeur (entre entreprises ou entre fonctions au sein d’une même entreprise) et permettent une plus grande liberté dans les choix de localisation. Il ne faut pas en déduire que les différentes fonctions d’un processus de production deviennent totalement autonomes en termes de localisation : on note des phénomènes de localisation conjointes, par exemple entre les activités de R&D et des activités de production.

Les trois ensembles de facteurs rappelés précédemment modifient l’organisation géographique de l’entreprise :

* Les sièges sociaux s’amenuisent et s’éclatent,
* On regroupe sur un même site des fonctions dont on recherche la synergie (R&D et production),
* Les politiques immobilières privilégient la réversibilité (statut d’occupation, aménagement des locaux),
* Des sociétés distinctes cohabitent dans les mêmes locaux (reprographie, maintenance, gardiennage),
* Certaines équipes deviennent nomades…

Ces organisations modifient également les choix de localisation des entreprises. Par exemple, l’assemblage et la finition des différentes pièces se rapprochent du client final, pour adapter les produits plus rapidement aux changements du marché. Elles peuvent se traduire par la création de communautés industrielles qui favorisent l’innovation (cas des districts industriels en Europe). Dans cette perspective, les gains de productivité sont moins liés à la maîtrise des coûts de production (y compris des coûts des facteurs) qu’à la vitesse de mise en marché de produits innovants.

### Les facteurs de localisation des fonctions de l’entreprise

Des recherches convergentes révèlent quatre ensembles de critères suivis par les entreprises quand elles réfléchissent à localiser leurs activités :

* L’accès au marché,
* L’accès à des ressources rares : des ressources humaines, un centre de recherche, des technologies, une matière première ; ceci explique, par exemple, la relocalisation d’une partie de l’industrie papetière près des centres urbains, gisements de matières premières recyclables pour la fabrication du papier ;
* La capacité d’un territoire à accompagner un projet industriel (présence de partenaires, dynamisme d’entrepreneurs locaux, gouvernance),
* Les coûts des facteurs (coûts de production et coûts logistiques).

Ce résultat suggère que les choix de localisation ne se font pas principalement sur la recherche de bas coûts. Une note de l’INSEE[[20]](#footnote-20) confirme que, pour les entreprises de plus de 250 salariés, le développement à l’étranger est principalement motivé par la recherche d’une proximité géographique avec les clients (plus que par la recherche de bas salaires). Les études empiriques ne permettent pas de statuer sur l’importance des coûts du travail[[21]](#footnote-21).

S. Berger rapporte que bien des constructeurs automobiles implantées en Chine reconnaissent que les coûts de fonctionnement y sont plus élevés, car tout doit y être importé (aciers spéciaux, aluminium, peintures) et parce que les transports sont chers. De fait, ce n’est pas le salaire horaire qui compte, mais le coût de la main d’œuvre nécessaire pour produire une unité de produit ou service, en tenant compte de la productivité, de la qualité, de l’entretien de l’équipement (et de son impact sur les pannes), etc.

De plus, le coût des facteurs est notoirement instable : dans l’Europe des 27, en 2007, les coûts salariaux ont évolué plus vite dans les pays où ils étaient inférieurs à 10€ de l’heure (Roumanie, Bulgarie). Les évolutions contrastées de ces coûts dans les pays concurrents expliquent qu’environ un cinquième de la capacité de production délocalisée par des entreprises allemandes soit rapatrié dans les cinq ans (étude du Fraunhofer Institute). Ce constat invite à réévaluer l’importance accordée aux délocalisations.

Le poids relatif des principaux critères de localisation diffère en fonction de la nature des fonctions considérées. Une recherche de Fabrice Hatem et Loriane Py pour l’OCDE identifie les facteurs propres à la localisation des services, qu’il s’agisse de secteurs des services, ou d’activités de services au sein des entreprises industrielles : ces activités sont attirées par des territoires qui abritent un marché important, des ressources en main d’œuvre qualifiée et qui partagent une langue officielle. Les entreprises de ces secteurs, ou les fonctions de cette nature semblent particulièrement grégaires. Elles sont moins sensibles que les activités industrielles aux coûts salariaux et aux distances. En Europe, ces critères expliquent les performances remarquables de l’Irlande, par exemple, dans le secteur des centres d’appels. Dans les industries de la connaissance, les territoires performants abritent une forte concentration de connaissances, de compétences et d’infrastructures pour l’innovation : cela explique pourquoi Tronheim, ville norvégienne située à 500 kilomètres du cercle polaire, a attiré les centres de recherche et développement de Google, Yahoo, et FAST.

#### Pollution haven vs pollution halo

Un débat perdure sur l’impact des réglementations (sociales ou environnementales) sur la capacité d’un territoire à attirer des entreprises. Ce débat a des conséquences sur la propension des Etats à renforcer ces réglementations et à les faire appliquer. En Europe, la Directive Reach, qui porte sur la maitrise des risques dans l’industrie chimique, a donné lieu à des débats très argumentés sur cette base. Au niveau mondial, les négociations sur les avantages et les inconvénients des différents instruments de lutte contre les émissions de gaz à effets de serre sont également centrés sur les questions de compétitivité des territoires, ou des secteurs industriels implantés sur ces territoires.

Deux thèses s’opposent. Selon la première, les pays auraient tendance à baisser leurs exigences en matière de performance environnementale et sociale, ou, à tout le moins, à ne pas réévaluer leurs standards et leurs normes dans ces domaines, afin d’attirer des investissements directs étrangers. La concurrence entre territoire pour attirer les investissements mobiles conduirait ainsi à une course vers le fond (« race to the bottom ») et à l’émergence de havres de pollution (« pollution havens »). La thèse inverse est également défendue : la concurrence entre territoires conduirait à des halos de pollution, dans la mesure où des standards et des normes plus exigeants (et appliqués de manière systématique) incitent les entreprises à adopter des modes de fonctionnement er de production plus efficients ; elles consomment moins de ressources et utilisent des technologies plus propres ; elles développent des savoir faire qui sont les avantages concurrentiels de demain.

Les analyses statistiques ne permettent pas de montrer que les activités polluantes se relocalisent dans les pays où la réglementation environnementale est plus lâche ou sa mise en œuvre plus laxiste. De manière contre-intuitive, les analyses de l’INSEE[[22]](#footnote-22), entre autres, montrent que la production de biens intensifs en pollution est localisée dans des pays relativement sévères en la matière ; par exemple, la chimie minérale et la sidérurgie ont une implantation forte en Allemagne. La réglementation environnementale aurait un impact marginal sur la localisation des activités, notamment parce que les différences de coûts liés à l’environnement ne sont pas déterminantes.

### Les dynamiques de relocalisation à l’œuvre

L’importance du mouvement de délocalisation a pu être surestimée par l’opinion. En France, moins d’une entreprise industrielle sur six prévoit de déplacer des activités de production à l’étranger[[23]](#footnote-23). L’INSEE estime qu’en moyenne, sur la période 1995-2001, 13 500 emplois sont perdus chaque année suite aux délocalisations vers l’étranger ; plus de la moitié vont dans des pays à haut salaire. Le CAE estime que les pays à bas coûts ne seraient pas responsables de plus de 13% des emplois industriels perdus dans la dernière décennie.

Ces chiffres sont sans doute contestables, dans la mesure où certaines dynamiques sont mal traduites par les statistiques. Ils indiquent néanmoins des ordres de grandeur qui relativisent l’importance des destructions d’emplois liés à la concurrence des pays à bas salaire.

En Allemagne, le taux de délocalisation ralentit depuis 2000, surtout pour les entreprises de moins de 100 personnes ; les délocalisations auraient couté 188 000 postes en Allemagne entre 2001 et 2006, tandis que 105 000 emplois étaient créés sur la période ; les destinations favorites des entreprises allemandes sont la Tchéquie et la Pologne (près de la moitié des relocalisations), avant la Chine (19%).

Aux Etats-Unis, 75% des emplois, des investissements et de la production des entreprises multinationales américaines ont lieu aux Etats-Unis ; la majorité du solde a lieu dans d’autres pays développés (et non dans des pays à bas salaires). De plus, il est probable qu’une partie des activités délocalisées revienne sur le sol américain, parce que le coût de certains facteurs de production (le transport, mais aussi la main d’œuvre) aura augmenté dans les pays émergents et parce que les entreprises auront mieux perçu les avantages qu’il y a de contrôler leur activité située à proximité.

N’oublions pas que certaines localisations profitent au territoire national : la France attire des investissements étrangers. Elle se classe au cinquième rang mondial en nombre de projets reçus (après la Chine, les Etats-Unis, l’Inde et le Royaume-Uni). Le contenu en emploi de ces projets est plus faible que celui d’autres pays (Chine, Inde, Etats-Unis, Philippines et Pologne, notamment). Même si ce nombre baisse, les investissements directs étrangers ont créé 34 517 emplois en 2007 (selon l’Agence Française des Investissements Internationaux).

## Une nouvelle relation au territoire

Au-delà d’une statistique sur les créations et destructions d’emplois, il est intéressant de mettre en avant une nouvelle relation entre l’entreprise et ses territoires. En particulier, l’attention portée aux effets d’agglomération (systèmes productifs locaux, districts industriels, pôles de compétitivité, clusters) souligne que l’entreprise contribue à produire le territoire qui l’abrite. Toutefois, ces effets ne doivent pas masquer les relations qui lient ce territoire à des mécanismes distants.

### Les effets d’agglomération : une prime à la proximité

L’articulation entre des organisations flexibles et des territoires est illustrée par la notion de district industriel (ou système productif local, ou pôle de compétitivité, selon les appellations données par les pouvoirs publics français). Dans les années 1980, on redécouvre les vertus des districts industriels déjà identifiées par Alfred Marshall à la fin du XIXème siècle : la spécialisation sectorielle des territoires facilite le transfert de main d’œuvre, d’information et de savoir-faire entre entreprises, contribuant ainsi à leur compétitivité. Alfred Chandler, théoricien de la stratégie d’entreprise, explique comment les territoires (voire les pays) entrent en compétition (pour attirer des entreprises et des emplois) et doivent renforcer leur compétitivité dans ce nouveau contexte de concurrence.

Un district industriel se présente comme un réseau d’entreprises (PMI, mais aussi grandes entreprises) et d’institutions, spécialisées dans des activités complémentaires, qui accumulent une expérience à la fois individuelle et collective. Chaque entreprise réalise des économies d’échelle externes, alors que le groupe capitalise sur des expériences et des qualifications multiples en mutualisant certains coûts : accès à de meilleures infrastructures, à des services et des sous-traitants, à des personnels qualifiés... Un district industriel peut générer une baisse des coûts de production, une meilleure productivité du travail, une plus grande capacité à innover.

Le district est soumis à une restructuration continue, qui préserve ses deux atouts :

* La qualité, grâce à la combinaison d’expertises distinctes ;
* La flexibilité, par sa capacité à reconstituer des unités de production élémentaires, au gré des avancées technologiques et des évolutions des marchés.

Cette dynamique repose sur la capacité d’innovation collective d’une constellation d’entreprises qui s’adaptent mutuellement : chaque initiative modifie les capacités et les opportunités des membres du réseau. Le coût du changement et de l’adaptation est mutualisé. La coordination n’est pas planifiée.

Certains observateurs soulignent qu’un district est plus efficace s’il dispose d’une représentation de son identité collective.

Notons que, lorsqu’il fonctionne, un district industriel attire de nouveaux investissements et de nouvelles entreprises. Cette organisation territoriale est donc en mesure d’alimenter une dynamique de relocalisation, distincte de celle des pays à bas coût ; elle  représente une réelle menace et des opportunités pour les territoires français.

L’importance accordée aux districts industriels suggère que ce qui fait la force d’un territoire, sa capacité à attirer de nouveaux investisseurs n’est pas limité à ses caractéristiques intrinsèques (localisation géographique, infrastructures, coût du travail, etc.). Cette capacité réside aussi dans l’organisation de la coopération entre entreprises présentes sur ce territoire ; dans les termes de Pierre Veltz, le développement économique des territoires passe par la qualité des maillages entre les acteurs[[24]](#footnote-24).

### Les districts, instruments d’une politique économique[[25]](#footnote-25)

Les performances de cette organisation de l’activité économique ont incité les pouvoirs publics français à en faire les instruments d’une politique économique. A la fin des années 1990, la DATAR identifie et sélectionne des systèmes productifs locaux (SPL). Des aides publiques sont allouées à ces territoires pour développer la coopération entre les entreprises qui en font partie (formation, prospection de marchés étrangers, par exemple).

A la suite de cette expérience, l’Etat privilégie le concept de pôle de compétitivité. Il les définit comme les instruments d’une politique d’innovation et de compétitivité. Ces pôles servent également une politique industrielle (renforcement de certains secteurs jugés stratégiques) et d’aménagement du territoire (développement économique de bassins d’emploi). Les pôles doivent rapprocher enseignement supérieur, recherche publique et entreprises. Un label a été défini en 2005 et 71 projets (territoires) ont été retenus, dont 16 ont une vocation mondiale. Ils disposent d’une structure de gouvernance et de moyens pour gérer leur communication, l’intermédiation entre les membres, le montage de projets, la veille et le transfert de technologies[[26]](#footnote-26)…

Ces pôles regroupent au total 10.000 membres, dont plus de 6.000 entreprises (80% de PME). Les résultats de cette politique volontariste sont mitigés, en termes d’innovation, d’investissement et d’emplois. Il semble que les pôles les plus dynamiques sont ceux dont les entreprises échangent le plus d’information ; ce sont souvent les plus anciens. Ce sont aussi les territoires qui ont la meilleure capacité à absorber l’information et l’innovation ; donc ceux dont les populations sont les mieux formées.

### Les territoires, produits par les entreprises qu’ils hébergent

Le district révèle que les entreprises contribuent à produire les ressources dont elles ont besoin sur le territoire où elles sont implantées (écosystèmes, ressources humaines, coopérations, etc.). Dans cette perspective, l’entreprise tend à être responsable de la performance des territoires qu’elle contribue à façonner.

Notamment, les entreprises peuvent contribuer à renforcer l’offre de formation disponible sur un territoire et son adéquation aux besoins des entreprises implantées sur ce territoire : fortes d’une vision prospective de leurs besoins de main d’œuvre (en quantité et en qualité), elles peuvent s’associer aux organismes de formation (écoles, lycées professionnels, universités) et les aider à former les salariés qui répondent à leurs besoins. Les entreprises peuvent aussi renforcer le tissu économique local, en partageant des informations, en associant leurs sous-traitants ; ce faisant, elles renforcent de leur propre compétitivité à moyen terme.

Cette dynamique est particulièrement importante dans le contexte décrit par l’OCDE : l’OCDE (2008) indique que l’avenir des territoires est fait de pénuries permanentes de main d’œuvre, de besoins grandissants d’intégration de migrants, de conditions de vie et de travail plus difficiles dans plusieurs domaines dans les pays avancés. Il existe des cercles vicieux : le développement de l’emploi non qualifié sur un territoire alimente le départ des personnes plus qualifiées et nuit à l’arrivée de nouvelles entreprises ; il devient plus coûteux d’attirer les personnes dont l’entreprise a besoin…

Cette dynamique explique que, en France et dans plusieurs pays européens, les pouvoirs publics peuvent demander aux (grandes) entreprises de contribuer à reconvertir les territoires qu’elles quittent. Des sociétés de reconversion trouvent leur origine dans la reconversion du bassin d’emploi de Lacq (Pyrénées atlantiques) : créée en 1978, la SOFREA est au service d’une politique de développement économique régionale et du maintien ou de la création d’emplois sur les sites. Tous les grands groupes qui avaient une forte implantation locale (charbonnages, sidérurgie, par exemple) ou un actionnaire public ont suivi cet exemple.

Les accords sur les plans sociaux peuvent contenir des clauses qui obligent les grandes entreprises à consacrer des ressources à la création de nouvelles activités ; certaines entreprises, dans des secteurs qui ont connu des restructurations massives, créent des filiales spécialisées, qui exportent leur savoir-faire. On peut y voir une approche du développement durable au niveau local (nous y reviendrons).

On peut aussi y voir l’écho d’une évolution des politiques de l’emploi. Le programme LEED de l’OCDE souligne le besoin d’articuler les politiques nationales dans ce domaine à une décentralisation du marché du travail : l’idée est d’associer les différents niveaux (national, régional/local) afin d’améliorer la capacité à anticiper les évolutions locales. Aux Etats-Unis, le programme Wired illustre cette articulation : il réunit au niveau local toutes les parties prenantes afin de définir une stratégie de développement ; les projets sont ensuite soumis au gouvernement qui en finance certains (exemple de la reconversion du Piémont en Caroline du Nord, des industries du textile et du tabac vers les biotechnologies, la santé et l’énergie).

## Vers de nouvelles complexités

L’analyse des dynamiques propres aux districts industriels soulève plusieurs questions.

Tout d’abord, nous sommes typiquement dans un cas où le concept a retenu l’attention des pouvoirs publics et des chefs d’entreprise, alors que son fondement empirique est fragile. D’une part, certains auteurs ont souligné que le fait de s’inscrire dans un district pouvait aussi pénaliser la performance de la firme : une plus forte concurrence pour accéder à certaines ressources (humaines, ou autres), une plus forte concurrence sur les produits (notamment si les débouchés sont locaux) et le risque de voir ses innovations copiées (notamment pour les firmes les plus innovantes du district). Ces limites peuvent expliquer, par exemple, que les constructeurs automobiles japonais implantés aux Etats-Unis ne se soient pas installés à proximité des constructeurs américains : s’ils étaient en avance, en termes de savoir-faire et des technologies, ils n’avaient tien à gagner d’une proximité avec leurs concurrents directs.

D’autre part, il est possible que les districts industriels ne connaissent pas le cercle vertueux décrit par Porter et d’autres : selon Porter, l’appartenance à un district renforce la compétitivité des entreprises, ce qui, en retour, va renforcer celle du district. Des études empiriques suggèrent que, à la fin du cycle de vie d’un secteur, ou dans les périodes de moindre croissance, les firmes isolées et celles qui entrent tardivement dans le district sont plus performantes que celles qui se sont installées dans le district plus tôt[[27]](#footnote-27).

Il serait donc intéressant de vérifier empiriquement l’impact des districts industriels sur la performance des entreprises qui y participent.

Si le concept est en vogue et si les analyses discordantes sur la performance de ce mode d’organisation ont du mal à se faire entendre, c’est peut être parce que ce concept est porteur d’une représentation de la firme et de sa performance qui est en phase avec les discours contemporains.

En effet, la notion de district industriel révèle une vision de l’entreprise et de sa performance qui s’éloigne des représentations classiques. L’analyse des districts industriels révèle que l’on ne peut pas penser les entreprises comme des entités individuelles et cloisonnées. L’importance des effets de proximité souligne que les frontières de l’entreprise sont floues et que l’on ne peut comprendre ce qu’est une entreprise qu’en prenant en compte les relations complexes qui la lient avec d’autres entreprises.

Conceptuellement, les districts industriels constituent un mode de coopération et de régulation qui se situe entre entreprise et marché, avec une identité et une logique propre : la familiarité ou la proximité qui lient les acteurs d’un district contribuent à diminuer les coûts de transaction (elles découragent les comportements opportunistes).

Notons que, par contraste avec l’organisation fordienne, les districts industriels rappellent le rôle des PME et de leur coopération, les effets de proximité, l’importance du contexte socioculturel.

Les districts mettent en lumière de nouvelles dimensions de la performance. La performance d’une entreprise aurait une dimension collective : elle dépendrait d’externalités positives et de facteurs tels que la qualité des échanges (d’information, de savoirs-faires) avec des partenaires.

Dans cette perspective, les territoires et les entreprises qu’ils hébergent ne sont pas condamnés à une compétitivité par les prix : la qualité des relations entre partenaires peut compenser des coûts des facteurs élevés. Les analyses quantitatives de l’OCDE montrent « que beaucoup d’industries restent relativement concentrés dans des régions particulières et que les entreprises et les acteurs de la recherche qui sont situés à proximité arrivent à obtenir de meilleurs résultats que leurs homologues situés dans des environnements moins riches »[[28]](#footnote-28).

La dimension collective de la performance, sous-jacente dans la notion de district, pose la question de la répartition de la valeur ajoutée entre membres du réseau. Notamment en période de moindre croissance, ce partage, souvent favorable à la grande entreprise lorsqu’elle existe, risque de fragiliser la performance individuelle des plus petites entreprises. Dans certains contextes, les acteurs (notamment les pouvoirs publics) peuvent être amenés à choisir entre le développement d’une entreprise (un champion du territoire) et celui de l’ensemble des entreprises présentes.

Notons que le concept de district se concentre sur les liens de proximité entre entreprises présentes sur un territoire. Il néglige le fait que le fonctionnement des organisations repose aussi sur des structures globales : les normes, les procédures standards, les discours de l’entreprise véhiculent des conceptions qui façonnent les territoires sur lesquels les entreprises s’implantent. Ainsi, tout comme elles prétendent définir les individus employables, les entreprises contribuent à définir les territoires attractifs. Une approche critique révèle que ces conceptions en sont pas naturelles, mais sont des construits : il y a plusieurs manières pour un territoire d’être attractif, fonction de la représentation de l’entreprise et de leur performance.

# Vers une gestion durable des entreprises ?

Nous savons que le discours de l’entreprise (la représentation qu’elle donne d’elle-même à la collectivité) doit être en phase avec les questions que se pose la collectivité (questions que le discours de l’entreprise contribue à faire émerger). De cette manière, l’entreprise (individuellement et collectivement) acquière ce que les anglo-saxons appellent une *licence to operate*.

Depuis une vingtaine d’années, la notion de développement durable s’est répandue dans les opinions publiques, les déclarations des organismes multinationaux et des Etats. Plusieurs définitions sont admises qui renvoient à la question de la pérennité de la performance de l’entreprise : les conditions qui permettent la performance aujourd’hui sont-elles compatibles avec le maintien de la performance à long terme ? La notion commence à avoir un impact sur certains modes de gestion. Quel impact ? Cet impact sera-t-il lui-même durable ? Quelles conséquences sur la représentation de l’entreprise, ses pratiques de gestion ?

## Aux origines de la question

Depuis la fin du XXième siècle, on note la prise de conscience des risques globaux (*high consequence risks*) et l’émergence de la notion de patrimoine commun de l’humanité. Cette notion repose sur l’idée que certaines ressources sont non substituables. Elle remet en cause le postulat de l’approche économique de la durabilité : selon ce postulat, le prix d’un bien augmente avec la rareté, ce qui incite à utiliser des biens de substitution. Cette approche ne permet pas de prendre en compte les pertes irréparables (épuisement d’une ressource, perte de biodiversité…). Si certaines ressources sont finies et non substituables, il faut reconsidérer le postulat des théories économiques de la croissance selon lequel les générations futures seraient plus riches que les générations actuelles.

En même temps, la responsabilité des entreprises est de plus en plus souvent invoquée par une opinion publique qui se mondialise : les catastrophes écologiques (pollutions maritimes), sanitaires (crise de la vache folle) et financières (Enron, World.com) sont dénoncées de plus en plus systématiquement et l’opinion publique et les juges imputent la responsabilité à des entreprises individuelles (AZF Toulouse, marées noires). Au-delà des catastrophes, évènements plus ou moins ponctuels, l’opinion met en cause des secteurs (la chimie, le travail des métaux, l’industrie agroalimentaire, la filière nucléaire, la production d’énergie fossile) pour la production et la commercialisation de produits réputés dangereux ou toxiques.

Un discours émerge sur le rôle de l’entreprise dans la gestion de l’environnement (qui devient prépondérant face à celui des gouvernements) et sur la place de l’environnement dans la stratégie et les pratiques de gestion de l’entreprise (comme facteur de compétitivité et d’avantage concurrentiel). Incidemment ce discours met en avant les approches volontaires, par lesquelles les entreprises prétendent devancer, voire aller au-delà des objectifs définis par les pouvoirs publics. Ces approches sont aussi des instruments qui évitent la mise en œuvre de réglementations qui pourraient devenir contraignantes pour les entreprises. Ceci explique que, du point de vue des politiques environnementales, les accords volontaires sont un instrument dont l’efficacité est contestable.

En parallèle, la notion de développement durable  est née dans les années 1970. Elle recommande d’intégrer la pérennité dans la mesure de la performance : le rapport Brundtland, en 1987, définit le développement durable comme un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre ceux des générations futures. La notion s’applique à des territoires et à des entreprises.

Dans le cas de l’entreprise, la notion trouve son origine dans une grande incertitude sur la notion de performance, sa mesure et sa pérennité : on admet que les critères financiers ne suffisent pas à donner une mesure fiable de la performance de l’entreprise et surtout à anticiper son évolution à moyen terme. Au-delà d’un débat théorique, les observateurs expriment des doutes sur la pertinence de la représentation comptable et financière de la performance des entreprises : même les gardiens du temple (commissaires aux comptes, agences de notation) ne permettent pas de déceler les fraudes (Enron, Madoff…), les erreurs stratégiques (General Motors), ou les risques excessifs pris par les entreprises (Dexia, Lehmann Brothers). Cette incertitude pose un problème aux investisseurs, notamment aux institutionnels qui cherchent à investir dans le moyen-long terme[[29]](#footnote-29).

Faute de mieux, la notion de développement durable propose que la définition de la performance (d’une entreprise, d’un territoire) prenne en compte aux moins trois dimensions : le développement économique (croissance, rentabilité), la justice sociale (distribution et rémunération) et la préservation de l’environnement (patrimoine commun et ressources pour l’avenir).

## Des conséquences multiples

La formulation (encore floue) et la diffusion (encore très sélective) de la notion de développement durable a des conséquences sur les outils et pratiques de gestion. Certaines de ces conséquences sont rappelées ci-dessous, sur de nouveaux besoins d’information, la formalisation de normes et de standards, des stratégies d’investissement. Nous n’aborderons pas ici le fait que les entreprises contribuent à former les consommateurs dont elles ont besoin, en faisant la promotion d’une consommation durable.

### Un besoin d’information

Cela suppose d’accéder à une information fiable sur les différentes dimensions de la performance (économique, environnementale et sociale) de l’entreprise

Les rapports produits par les entreprises sur leurs activités sont un vecteur d’information. En France, la loi de mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (le décret pertinent est paru en février 2002) oblige les entreprises françaises cotées en bourse de produire et de communiquer dans leur rapport annuel sur la manière dont l’entreprise « prend en compte l’impact territorial de ses activités en matière d’emploi et de développement régional. Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d’insertion, les établissements d’enseignement, les associations de défense de consommateurs et les populations riveraines ». Le rapport doit aussi présenter la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s’assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l’Organisation Internationale du Travail.

Peu contraignante sur la forme et sur le fond, la loi a donné lieu à la production de documents dont le contenu en information est jugé insatisfaisant par les analystes : ils correspondent plus à un engagement de certaines entreprises, qu’à une nécessité pour les entreprises porteuses de risques. Ils portent le plus souvent sur l’énergie, l’eau, les déchets, la sécurité au travail ; ils ignorent les autres dimensions (biodiversité, bruit, lutte contre les discriminations, droits de l’homme…) ; ils contiennent peu d’objectifs chiffrés et de séries longues ; les critères et les méthodes d’évaluation sont hétérogènes.

Les entreprises non cotées ne sont soumises à aucune obligation.

Le besoin d’information a donné naissance à de nouveaux métiers : des professionnels du contrôle (auditeurs, agences de notation…) qui développent des outils, méthodes et processus pour vérifier la fiabilité des informations produites. Ce métier en émergence alimente des débats sur des conflits de méthode et de choix d’indicateurs…

Les associations militantes trouvent de nouveaux modes d’action. Spécialistes d’un secteur ou d’une problématique, elles participent à l’évaluation de la performance de l’entreprise, parfois sollicitées par les entreprises elles-mêmes. Toutefois, elles ne maîtrisent pas toujours les subtilités de la fonction de contrôle, ce qui a pu nuire à la crédibilité des avis qu’elles émettent.

### Des impacts diffus sur les pratiques de gestion

Depuis les années 1970, on assiste à l’émergence d’un *soft law*, non contraignant (c'est-à-dire qu’il ne se traduit pas en termes réglementaires) sur un ensemble très hétérogène de principes et de domaines (de la lutte contre la corruption au travail des enfants et à la représentation syndicale).

A la suite de l’OCDE (1976), de nombreux groupes de travail et recommandations ont émergé des organisations multilatérales (PNUE, OIT, Parlement et Commission Européenne, etc.), des ONG, d’entreprises leaders dans ce domaine (GRI[[30]](#footnote-30)), des organisations syndicales (pour définir une clause sociale et inciter l’OMC à prendre en compte les normes internationales du travail).

La certification environnementale se développe (ISO 14 000, EMAS). Toutefois, notons que la norme atteste de la conformité de la politique et des processus de l’entreprise relatifs au management environnemental. Il s’agit d’un engagement volontaire, qui renseigne sur les moyens mis en œuvre par l’entreprise, pas sur les résultats (on montre que les entreprises certifiées ne sont pas plus performantes d’un point de vue environnemental).

Dans le domaine social, la norme OHSAS 18 001 porte sur la santé et la sécurité au travail ; la norme SA 8 000 (norme privée) sur la performance de l’entreprise en matière de responsabilité sociale. Il y a un projet d’une norme de synthèse ISO 26 000, retardé à 2011, faute de consensus.

Rappelons que les normes peuvent avoir des effets anticoncurrentiels (non accès à un marché ou à une chaine de valeur), notamment pour les entreprises issues de pays en développement.

Les exemples sont rares de stratégies d’entreprises significativement réévaluées et revues à l’aune du développement durable. Quelques entreprises prennent maintenant en compte certains risques extra financiers sur lesquels les *stakeholders* pourraient être susceptibles de demander des comptes. Cela a pu avoir quelques impacts sur des cessions d’activités et l’externalisation du risque. Mais peu d’entreprises ont significativement fait évoluer leur modèle économique pour mieux prendre en compte leur responsabilité vis-à-vis de la collectivité.

La notion se décline de manière opérationnelle de plusieurs manières complémentaires : gestion des déchets et des pollutions, économie de matières et d’énergie, conception et design de produits durables (à plus longue durée de vie, recyclables, etc.), dématérialisation de la production, optimisation des flux via une logistique adaptée, gestion durale des ressources humaines (anticipation, formation, etc.)… Ces pratiques s’étendent le long des chaines de valeur, car c’est à cette échelle que la soutenabilité peut être évaluée.

### Des impacts sur les investisseurs

L’investissement éthique est né dans les années 1930 : des communautés religieuses prospères (les Quakers sont les plus connus) choisissent de ne pas investir leur épargne dans des secteurs dont l’activité contrevient aux principes bibliques (le jeu, les armes, l’alcool…). Il s’est diversifié dans les années 1960, avec l’action de mouvements civiques, écologistes, ou de défense des consommateurs, qui vont s’interdire d’investir dans certains secteurs (le nucléaire) ou privilégier les secteurs et les entreprises vertueuses dans les domaines où ils sont actifs. L’investissement devient l’instrument de la défense ou de la promotion de nouvelles causes, qui épousent les débats sociaux et politiques dans les pays développés.

Les fonds éthiques prennent un poids croissant sur les marchés financiers car les montants qu’ils gèrent augmentent, lentement mais régulièrement. Par exemple, en septembre 2008, le fonds souverain norvégien (un fond constitué par le gouvernement norvégien pour gérer et faire fructifier les revenus issus de l’exploitation du pétrole) a annoncé son retrait du capital de Rio Tinto, un groupe minier anglo-australien, parce que les gérants du fonds considèrent que la manière dont le groupe gère la mine de Grasberg, en Indonésie, constitue une menace pour l’environnement. Rio Tinto rejoint la trentaine d’entreprises qui figurent sur la liste noire du fonds (avec Boeing, ou le distributeur américain Wal-Mart). Dans le même temps, le fonds reste dans le capital de Monsanto, estimant que son rôle d’actionnaire lui permet d’influencer les choix stratégiques de ce groupe semencier. Ce fonds, qui peut être considéré comme un modèle pour sa gestion de l’après-pétrole et pour l’application de principes éthiques dans ces choix d’investissement, gérait à l’époque 250 milliards d’euros.

La conjonction des deux approches (investissement éthique et développement durable) amène à évaluer / sélectionner les entreprises sur des critères plus positifs (au lieu d’exclure). Deux approches coexistent :

* L’évaluation individuelle de la performance de chaque entreprise (*rating*) ;
* *Best in class* : la comparaison de la performance d’une entreprise avec celle d’entreprises comparables (*benchmark, ranking*).

## Zoom sur la responsabilité sociale de l’entreprise

### Eléments de cadrage

L’idée que l’entreprise a une responsabilité sociale découle historiquement de considérations morales et éthiques. Aujourd’hui, la responsabilité sociale de l’entreprise (RSE) peut être considérée comme une déclinaison du concept de développement durable. L’hypothèse est que l’entreprise, par les ressources qu’elle concentre et mobilise, est potentiellement un acteur du développement durable, éventuellement au-delà des frontières des états.

Les définitions de la RSE abondent, avec des logiques parfois différentes. La Commission européenne définit la RSE comme « l’intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales, et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines…), et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d’investir dans le capital humain et l’environnement ». Pour l’OCDE, « la responsabilité des entreprises va au-delà de la fonction essentielle de réalisation d’activités commerciales. La responsabilité des entreprises suppose la recherche d’une « adéquation » efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent ».

L’hétérogénéité des pratiques, entre les précurseurs qui vont au-delà des obligations réglementaires et légales et les entreprises qui diffusent une information qui ne permet pas d’apprécier leurs performances dans le domaine du développement durable, montre qu’il ne faut pas surestimer la capacité du cadre légal à déterminer le comportement des entreprises.

### Une brève histoire de la RSE[[31]](#footnote-31)

On peut considérer que la RSE commence avec les formes de paternalisme managérial au XIXème siècle (Michelin en France, Cadbury…), l’attention portée aux « qualités » des employés (logement, santé, nutrition, etc.) et avec la philanthropie (mécénat) de certaines entreprises.

A l’époque, il y a eu un débat légal : l’entreprise a-t-elle le droit de consacrer une part de ses ressources pour, par exemple, dédommager les chômeurs qu’elle a licenciés (cas de West Cork Railroad en Angleterre en 1883) ou améliorer les relations sociales en son sein. Les réponses dépendaient des tribunaux. Dans les années 1930, un débat juridique se poursuit pour savoir pour qui les dirigeants d’entreprises travaillent. Les économistes, par la voix de Milton Friedman, ont ravivé ce débat dans les années 1970. Pour Milton Friedman, la seule responsabilité de l’entreprise vis-à-vis de la société est de faire du profit (cette approche est moins simpliste qu’il n’y paraît, car, d’une part, les actionnaires ont un droit de propriété qui n’a pas d’équivalent pour les autres parties prenantes et d’autre part, le profit est un préalable à l’emploi, à la répartition de la richesse, etc.). Pour d’autres, comme Keith Davis, la RSE demande que des questions soient prises en compte dans la gestion des entreprises, au-delà des exigences économiques, techniques et légales.

Depuis les années 1930, on reconnaît que les entreprises ont des obligations sociales. Dans les années 1950, on a essayé de définir les responsabilités que les entrepreneurs devaient/pouvaient assumer envers la collectivité. Dans les années 1960, on admet un certain volontarisme et que certaines actions aient un coût supérieur au retour économique direct.

Dans les années 1970, aux États-Unis, les thèmes considérés importants étaient l’emploi et la formation des minorités, la contribution à l’éducation et aux arts, l’environnement. Les thèmes du renouvellement urbain et des droits civiques étaient moins courants.

Dans les années 1980, en l’absence d’un consensus sur son contenu, la RSE devient un processus. Elle s’articule à la théorie des parties prenantes (qui veut prendre en compte les demandes, les valeurs et les intérêts d’un nombre croissant de parties prenantes, internes et externes à l’entreprise) ou à la question de la morale des affaires (*business ethics*), en réaction à un certain nombre de scandales (dont Bhopal, l’Exxon Valdes) et à la peur (des entreprises américaines) de voir s’appliquer des réglementations plus contraignantes ; dans ce sens, elle peut être perçue comme un moyen de garder l’Etat éloigné du fonctionnement des entreprises.

La RSE s’institutionnalise dans les entreprises au cours des années 1990 : on crée des postes et des fonctions, à différents niveaux dans les organigrammes. Cela mène, dans les années 2000, à des inventaires de bonnes pratiques, à des tentatives de formalisation. C’est aussi à cette époque que l’Europe prend le pas sur les Etats-Unis dans ce domaine.

## Vers une nouvelle représentation de l’entreprise ?

Le débat n’est pas tranché sur le statut de la RSE :

* une nouvelle mode dans le domaine de la gestion ? La RSE est à la mode et le fait que l’on en parle incite plus d’entreprise à se référer à ce discours, même si l’impact sur les pratiques semble limité et, peut être, éphémère ;
* un cadre pour une forme de régulation qui exprime de nouvelles demandes que les entreprises doivent satisfaire ?
* un discours qui rend légitime une nouvelle étape du capitalisme ?

La réponse dépend probablement des réponses aux questions suivantes.

### Des questions techniques

* Télescopage des horizons temporels : on ne sait pas lier la performance de court terme et celle de long terme. Quelques incidences directes, par des actions liées aux opinions publiques (boycott, par exemple) ?
* Diffusion au sein de la population des entreprises : en dehors du rôle leader des grandes entreprises et de certaines entreprises militantes, quelle diffusion auprès des PME ? Fin 2006, il semble que la diffusion du rapport Stern, puis le succès du film de Al Gore (traduit par un prix Nobel de la Paix, partagé avec les experts du GIEC) aient contribué à une forte sensibilisation de certains leaders d’opinion.
* Diffusion géographique : quelle acceptation par les pays en développement, sensibles au risque d’une utilisation protectionniste par les pays développés ?
* Faut-il homogénéiser les critères et les méthodes d’évaluation ? pour toutes les entreprises ? par secteur d’activité ou catégorie de risques ?

Ces questions ne sont pas purement techniques. Par exemple, la question de la relation des pays en développement au développement durable pose la question de l’universalité du concept. Tant que le concept reste flou, sa définition est principalement sensible à un agenda qui reflète des asymétries d’information, des accès inégaux aux opinions publiques mondiales et des inégalités de pouvoir.

### Quel est le rôle de l’entreprise ?

Deux positions s’opposent : l’entreprise doit simplement prendre en compte les externalités qui résultent du fonctionnement des marchés, ou l’entreprise doit jouer un rôle actif face aux enjeux sociaux et environnementaux, avec une implication de nature plus politique dans la gouvernance globale ; certains considèrent que l’entreprise a des obligations morales/éthiques vis-à-vis de ses parties prenantes. Dans le premier cas, la RSE peut être une fonction technique de l’entreprise ; dans le second, elle s’intègre dans les fonctions stratégiques et de gouvernance.

Un groupe de chercheurs de Harvard rappelle les termes du débat dans un numéro spécial de la *Review of Environmental Economics and Policy[[32]](#footnote-32)*. Si, en droit, les décisions des dirigeants doivent être guidées par les intérêts de l’entreprise, la question est de savoir si ces intérêts sont ceux de l’actionnaire. Aux États-Unis et dans les pays de la Common Law, une majorité d’analystes est de cet avis ; un dirigeant peut donc être contesté en droit s’il engage son entreprise dans des activités de CSR qui ne maximisent pas la valeur pour l’actionnaire. Dans les faits, une telle contestation aurait peu de chances d’aboutir, tant que le dirigeant peut argumenter que les actions entreprises vont dans le sens de l’intérêt de long terme des actionnaires. Dans les pays de tradition romaine et au Japon, le droit accorde plus d’importance à une variété de parties prenantes. C’est typiquement le cas en France. En Allemagne, les dirigeants d’entreprise n’ont as une obligation explicite de maximiser la valeur pour l’actionnaire.

Ce rappel du cadre juridique et de ses fondements ne doit pas faire oublier que les évolutions des représentations collectives de ce qu’est une entreprise et de comment cela se gère modifient les interprétations et les formulations de ce cadre.

Au-delà du cadre juridique, les concepts de développement durable et de RSE incitent à poser des questions sur le comportement des entreprises et ses conséquences sur ses salariés, les sociétés et les territoires qui les accueillent. Ils posent aussi des questions sur la capacité des entreprises à apprendre, à acquérir des connaissances sur leur fonctionnement et leur environnement, à s’adapter continuellement aux nouvelles demandes issues de la collectivité, à accepter une responsabilité vis-à-vis de la collectivité.

### La RSE et le DD sont-ils bons pour les affaires ?

La question qui taraude les analystes consiste à savoir si la RSE est bonne pour les affaires. Question subsidiaire : les entreprises qui s’engagent dans le RSE le font-elles par altruisme ou par bonne compréhension de leur intérêt économique ? Dans les années 1960, Keith Davis définissait la RSE (CSR, en anglais) comme des décisions de gestion prises pour des raisons qui, au moins en partie, vont au-delà des intérêts économiques et techniques à court terme de l’entreprise.

A la fin des années 1980, les dirigeants d’entreprises avaient tendance à s’opposer au déploiement des notions de développement durable et de responsabilité sociale de l’entreprise. Ils arguaient que ces notions généraient des coûts et étaient susceptibles d’affaiblir la compétitivité des firmes, des secteurs et des pays qui les mettraient en œuvre. Par exemple, les chimistes européens ont lutté contre la Directive REACH (qui oblige à communiquer des informations sur la toxicité des substances existant sur le marché) en arguant que sa mise en œuvre pénaliserait l’industrie européenne face à des pays (les Etats-Unis) qui n’avaient pas la même législation.

En 1995, Porter et van den Linde publie un article fameux dans la *Harvard Business Review*, où ils suggèrent qu’une entreprise ou un secteur industriel peut être performant d’un point de vue environnemental et compétitif. L’hypothèse de Porter est qu’une réglementation environnementale contraignante peut stimuler l’innovation et créer des marchés ; la performance environnementale peut être un facteur de différentiation des entreprises et aller de paire avec une optimisation de l’utilisation des ressources.

Plusieurs vecteurs sont susceptibles de lier la responsabilité sociale de la firme et sa performance économique :

* si l’on associe les pollutions à un usage non efficace des ressources, la diminution des pressions sur l’environnement (consommation d’énergie et émissions de gaz à effet de serre, consommations de matières premières non renouvelables, production de déchets) pourrait conduire à une utilisation plus optimale des ressources de l’entreprise ;
* si les consommateurs sont prêts à payer plus cher pur un bien ou service de meilleure qualité environnementale ou sociale, l’entreprise socialement responsable peut améliorer ses marges ;
* si les investisseurs sont prêts à privilégier les entreprises socialement responsables, ces dernières auront accès au capital à un coût moindre que leurs concurrentes moins vertueuses ;
* une entreprise socialement responsable peut être plus attractive sur le marché de l’emploi ; ses salariés peuvent avoir une meilleure santé, ou une plus forte motivation ;
* on peut supposer qu’une entreprise socialement responsable est mieux armée pour influencer à son avantage les évolutions réglementaires et légales, ou que les coûts d’adaptation à ces évolutions sont réduits.

Les trois premiers vecteurs ont été testés empiriquement, surtout depuis une dizaine d’années. Les travaux empiriques ne permettent pas de trancher. Premièrement, il n’est pas possible de montrer que réduire les pressions sur l’environnement améliore la productivité des facteurs de production. Deuxièmement, la propension des consommateurs à payer plus pour un produit vert est très limitée, à part dans quelques secteurs.

Enfin, en ce qui concerne une éventuelle prime à l’investissement dans les entreprises responsables, des études ont comparé la performance des fonds éthiques à celle des fonds traditionnels. Deux thèses s’opposent : d’un côté, les avocats du développement durable aimeraient montrer l’existence d’un double (voire triple) dividende : ce qui est bon pour l’économie, le serait aussi pour la collectivité (et l’environnement) ; d’un autre côté, les économistes classiques aimeraient montrer que les contraintes liées au développement durable ne permettent pas une allocation optimale des ressources : elles reviennent donc à gâcher des opportunités de gains qui pourraient être utilisées pour compenser les conséquences négatives de la croissance.

Les études récentes[[33]](#footnote-33) ne permettent pas réellement de trancher. Il semble que les fonds éthiques soient en général plutôt moins performants que les fonds d’investissement conventionnels. Toutefois, cet écart de performance semble en partie lié au manque d’expérience des gestionnaires : le fonds les plus anciens (aux États-Unis et au Royaume Uni) sont aussi performants, voire meilleurs, que les fonds conventionnels. Par ailleurs, il semble que les fonds éthiques soient plus risqués que les autres, au moins aux États-Unis et au Royaume-Uni. Par conséquent, il n’est pas possible de dire si la performance relative de l’investissement responsable tient à celle des entreprises.

D’une manière générale, les activités dans le domaine de la RSE n’ont qu’un impact marginal sur la rentabilité des entreprises. S’il y a un lien, il fonctionne dans l’autre sens : les entreprises rentables s’engagent plus que les autres dans des activités liées à la RSE[[34]](#footnote-34).

L’opposition entre performance durable et performance « tout court » est probablement factice. Tout d’abord, les enjeux sociaux et environnementaux constituent de nouvelles opportunités d’affaires et des facteurs de performance et de compétitivité (il suffit de voir le développement du secteur des biens et services environnementaux, que certains gouvernements, en Europe et ailleurs, considèrent comme des piliers de la croissance future) ; ils alimentent la recherche et l’innovation et peuvent contribuer à la compétitivité de l’entreprise à moyen et long terme. La question est de savoir dans quels contextes et à quelles conditions.

Surtout, dans le cadre du cours, ce qui est intéressant dans la RSE, c’est que les entreprises utilisent un nouveau discours (celui de leur responsabilité étendue vis-à-vis de la société) pour rendre compte de leur action. Quelles que soient leurs motivations (nous avons vu que cette notion n’a pas beaucoup de sens), elles considèrent que le discours de la responsabilité est porteur (ce n’était pas le cas il y a 10-15 ans).

### Un enjeu politique

Le développement durable invite l’entreprise à une réflexion prospective, pour anticiper les thèmes sur lesquels elle pourra être amenée à rendre des comptes à moyen terme. Elle pourra ainsi exercer une influence sur cet agenda et se donner les moyens de répondre à cette demande sociale, par des actions de communication, ou en adaptant son métier et son mode de fonctionnement.

Une question qui se pose est le caractère démocratique de ces débats et des choix qui sont faits par l’entreprise : il y a un risque à voir les entreprises définir les domaines où leur action est légitime, ceux où elles engagent leurs ressources et savoir-faire.

Cela pose deux problèmes. D’une part, il y a des raisons de penser que les activités dans lesquelles les entreprises s’engagent ne sont pas celles qui bénéficient le plus à la collectivité. Des chercheurs[[35]](#footnote-35) montrent que ces choix dépendent en partie des préférences individuelles des dirigeants et qu’ils reposent le plus souvent sur une évaluation imparfaite des bénéfices pour la collectivité. De plus, il est probable que les mêmes sommes auraient généré plus de bien-être pour la collectivité si elles avaient été confiées à des associations spécialisées.

D’autre part, il y a un risque de voir les entreprises décider, en dehors de tout cadre démocratique, ce qui est bien pour la collectivité. Il y a là de la place pour un débat qui engage les partenaires sociaux et les corps intermédiaires. Au-delà des chartes et des engagements volontaires, qui décide du périmètre sur lequel l’entreprise doit (devra) rendre des comptes ? Un enjeu pour les organisations syndicales : capter les thèmes qui émergeront des collectivités externe (la société) et interne (les salariés). Cela veut dire identifier et relayer les attentes de ces collectivités et traduire leurs conséquences sur une éventuelle remise en cause du métier et du mode de fonctionnement de l’entreprise. La discussion peut alors prendre la forme d’une exploration conflictuelle de scénarios alternatifs (Blondiaux, 2008).

Pour jouer ce rôle, les organisations syndicales et les autres corps intermédiaires (associations, ONG, etc.) trouveront dans l’histoire du développement durable des incitations à de nouvelles alliances, en France et à l’étranger (avec des associations de consommateurs, des ONG, en introduisant dans la discussion de nouvelles parties prenantes), à de nouvelles trajectoires (pour mobiliser de nouveaux publics) et à de nouveaux modes d’action (des forums hybrides, où des savoirs et des visions différentes du monde et de la société ont une chance de se confronter[[36]](#footnote-36)), contribuant ainsi à forger le champ des *stakeholders*.

# Que reste-t-il de la stratégie d’entreprise ?

L’application de la notion de stratégie à la gestion des entreprises remonte à la fin des années 1940 (avec la théorie des jeux). Elle est devenue prédominante dans les années 1960. Depuis, la stratégie d’entreprise est devenue la discipline de référence dans les écoles et programmes de gestion. Elle est la discipline transversale par excellence, qui transcende les autres domaines réduits à de simples techniques au service de (la conception ou de la mise en œuvre) de la stratégie. D’ailleurs, pour renforcer leur légitimité, les autres disciplines ont revendiqué un lien explicite avec la stratégie d’entreprise (et on parla de gestion stratégique des ressources humaines ou des systèmes d’information, de contrôle de gestion stratégique, de marketing stratégique, etc.).

Classiquement, l’importance accordée à la notion de stratégie dans la gestion, et les modèles qui sous-tendent la réflexion stratégique dans l’entreprise reposent sur une conception de la rationalité économique et une représentation de l’entreprise que les développements précédents du cours ont critiquées. Que signifient fixer des objectifs et planifier leur mise en œuvre, lorsque la capacité des dirigeants à connaître l’environnement, à décider rationnellement et à maîtriser le fonctionnement de l’organisation est remise en cause ? Quelle place la stratégie d’entreprise fait-elle aux nouvelles responsabilités de l’entreprise, aux attentes de la collectivité qui conditionnent la légitimité de l’entreprise (*licence to operate*) ?

## Les approches classiques remises en question

Historiquement (1960), deux approches classiques ont dominé la réflexion sur la stratégie d’entreprise :

* la planification (Ansoff), pour soutenir la croissance. Cette approche s’inspire des approches systémiques ; elle repose sur la capacité à anticiper et à planifier, alimentée par des méthodes quantitatives. La stratégie est formulée par une équipe spécialisée ;
* la transformation des ressources de l’entreprise en avantages concurrentiels (analyse forces/faiblesses + menaces/opportunités) (Andrews) : à la recherche d’une correspondance (*fit*) entre les forces et les faiblesses de l’entreprise et les circonstances du marché. Le rôle du dirigeant est central pour formuler une stratégie globale.

Plus tard (1980), Porter a développé l’idée de la recherche d’un positionnement stratégique optimal, à partir d’une analyse fondée essentiellement sur l’économie (notamment l’économie industrielle). Porter analyse comment une entreprise peut exploiter les imperfections du marché pour générer un profit qui sera supérieur à celui qu’elle aurait obtenu dans des conditions de concurrence pure et parfaite. Ce point de départ heurte le postulat de l’analyse économique classique. Dans une certaine mesure, il heurte aussi la notion de responsabilité sociale de l’entreprise, dans la mesure où la firme cherche une rente qui se traduit par une allocation de ressources qui n’est pas optimale pour la collectivité.

Porter conclut de son analyse que, dans un secteur donné, pour exercer un pouvoir de marché et donc se forger un avantage sur leurs concurrents, les entreprises peuvent choisir entre trois stratégies : se spécialiser (se positionner sur des niches), rechercher les coûts les plus bas (souvent par des économies d’échelle et une forte part de marché), ou innover (en sortant d’une concurrence par les prix, grâce aux caractéristiques uniques des produits ou services).

Des consultants comme McKinsey recommandent que, pour confirmer et améliorer sa performance, l’entreprise doit travailler à trois niveaux :

1. redessiner les frontières de l’entreprisse : régulièrement envisager de nouveaux produits et marchés, adapter ses compétences de base (son cœur de métier) aux évolutions du contexte, gérer activement le périmètre de l’activité (cessions et acquisitions, structure financière)(voir l’encadré ci-dessous) ;
2. mettre en place un mode de management qui assure que les actions et initiatives individuelles et collectives soient en accord avec la stratégie de l’entreprise ; cela suppose que des ressources financières et humaines puissent être mobilisées par un groupe de cadres de haut niveau, garant de la cohérence d’ensemble, pour mettre en œuvre les propositions et initiatives issues d’échelons intermédiaires ;
3. assurer une communication avec les parties prenantes, considérant que l’entreprise doit susciter une forme d’accord, voire de soutien de la part de ses partenaires internes et externes.

**Redessiner les frontières de l’entreprise**

Dans les années 1980, les avantages concurrentiels de la firme intégrée verticalement (économies d’échelle, effets de taille, contrôle) sont remis en question. On parle de recentrage sur le cœur de métier ; on privilégie l’innovation et la flexibilité.

Avec l’apport de la théorie des coûts de transaction, l’attention de la réflexion stratégique se déplace du niveau macro (l’économie industrielle à la Porter) au niveau micro (l’arrangement optimal des transactions). La question de l’externalisation devient centrale : quelles sont les activités que l’entreprise doit faire elle-même, quelles sont celles qu’elle doit confier à des prestataires ? Quels arrangements intermédiaires permettent de coopérer ? Comment ces options doivent être gérées (conséquences sur l’offre de produits, les investissements, les compétences à développer, etc.) ? Une priorité consiste à diminuer les coûts de transaction et à se protéger contre les comportements opportunistes.

**Assurer la mise en œuvre de la stratégie**

Dans une enquête auprès de cadres dirigeants, le cabinet de conseil McKinsey note que les entreprises qui pensent prendre de bonnes décisions sont plus attentives que les autres à leur capacité à mettre en œuvre les décisions prises, quelque soit la qualité de ces décisions[[37]](#footnote-37). Ce commentaire suggère que ce qui fait la qualité de la stratégie n’est pas tant la qualité de la vision ou du plan, que la capacité à mettre en œuvre ce qui a été décidé. Cela semble confirmer la conception processuelle de la décision présentée au premier semestre.

Ces approches reposent sur deux présupposés. D’une part, elles supposent que l’environnement existe de manière indépendante, qu’il est possible de l’analyser et d’adopter une stratégie en fonction de ses caractéristiques. Alors que dans la pratique, la vision de « l’entrepreneur » contribue à construire l’environnement : l’environnement n’est pas une donnée, il évolue avec les entreprises qui le constituent.

D’autre part, pour tous ces auteurs (et leurs successeurs), les décisions stratégiques sont l’apanage des directions générales. Ce « privilège » n’est pas remis en cause par le management participatif.

La conception développée par McKinsey est plus sophistiquée et, dans une certaine mesure, prend en compte de nouvelles complexités de l’entreprise. Elle accorde une importance nouvelle aux structures informelles (s’assurer que les salariés comprennent la stratégie et la partagent, développer la formation et les compétences, proposer des rôles auxquels les salariés peuvent adhérer) et aux parties prenantes (les investisseurs, mais aussi les pouvoirs publics, les consommateurs, les média). Toutefois, elle comporte un certain nombre de préjugés que les éléments précédents du cours invitent à mettre en perspective

* Qu’est-ce que le cœur de métier ? Cette notion, apparemment simple, est en partie factice, dans la mesure où elle est sujette à diverses interprétations qui la rendent peu opérationnelle : le leitmotiv « se recentrer sur son cœur de métier » fonctionne comme une incantation, qui rend légitime toute formulation de la stratégie, sans que l’on puisse définir ce cœur de métier avec certitude ;
* Les dirigeants  jouent un rôle particulier : ils fixent le cap et communiquent. Est-ce ainsi que les choses se passent ? Jusqu’où doivent-ils aller pour s’assurer de l’accord des salariés et des parties prenantes ? Sont-ils prêts à remettre en question la stratégie proposée ?
* Est-on sûr qu’une bonne communication peut générer un accord ? Est-il réaliste de supposer qu’un consensus puisse émerger d’un tel processus ?

Dans toutes les approches présentées ci-dessus, l’orientation stratégique découle d’une démarche analytique sophistiquée. Ce postulat rencontre deux limites paradoxales. D’un côté, l’importance accordée à la démarche analytique ne laisse pas de place à l’intuition, à la rupture, à l’innovation radicale, pourtant revendiquée par les entrepreneurs. D’un autre côté, elle ne permet pas non plus de comprendre qu’une multitude d’entreprises suivent des stratégies similaires à un moment donné. Ces similitudes résultent-elles d’une agrégation de décisions « rationnelles », ou de mécanismes collectifs qu’il faut alors mettre à jour ?

## L’émergence d’approches alternatives

Depuis une vingtaine d’années, l’analyse stratégique change de nature. Tout d’abord, on admet que dans un monde incertain, les plans peuvent être facteurs de rigidité et limitent la capacité d’une entreprise à saisir une opportunité. La planification à la Ansoff ne semble donc pas être une approche appropriée quand marchés et technologies sont instables.

Surtout, depuis Simon (et Crozier en France), la réflexion sur la stratégie prend en compte la rationalité limitée et les relations de pouvoir au sien de l’entreprise. A leur suite, Mintzberg constate que les stratégies ne sont pas explicites mais peuvent émerger de manière quasi spontanée. Elles peuvent émerger de n’importe quel lieu dans l’entreprise (y compris de la base) et sont entérinées par des dirigeants qui laissent l’univers des possibles le plus ouvert possible. Le management stratégique se substitue à (ou, du moins complète) l’idée d’une stratégie élaborée formellement par une équipe spécialisée. Les entreprises peuvent avoir une stratégie sans que celle-ci ait été décidée, au sens classique du terme. Conformément à son analyse critique de la décision, Mintzberg suggère que la distinction entre la conception et la mise en œuvre de la stratégie est trompeuse.

Nous retiendrons ici deux axes qui proposent des approches alternatives de la stratégie :

* Les compétences dynamiques. L’idée est que l’avantage concurrentiel d’une entreprise découle des routines que cette entreprise maîtrise (par exemple, chez 3M, la capacité à mettre rapidement des produits nouveaux sur le marché). La stratégie porte ici sur l’identification, le renforcement et l’ajustement de ces routines ;
* Les stratégies instituées. La stratégie d’une entreprise est un discours qui légitime et qui donne un sens à son action qui va être accepté par la collectivité (notamment par les salariés et par les financiers). Il doit donc être conforme (ou du moins compatible) avec le discours attendu par la collectivité.

Nous verrons que ces deux approches remettent en cause la stratégie comme moment privilégié de la vie de l’entreprise et le primat accordé aux dirigeants dans son élaboration.

### Développer des compétences dynamiques

Des auteurs recommandent une approche micro de la stratégie, centrée sur les processus et les pratiques qui constituent le quotidien de la vie de l’entreprise (*activity-based strategising*) et qui fondent réellement la stratégie de l’entreprise. Dans cette approche, la performance de l’entreprise vient de savoir-faire distinctifs, de sa capacité de réaction au niveau décentralisé, des initiatives prises par les personnels qui sont au plus près des clients. De plus, dans un monde incertain, où le changement est la règle, la stratégie doit devenir un processus continu, non un cycle qui mène à des révisions périodiques.

Ici, la stratégie est définie comme un processus d’apprentissage collectif qui vise à développer des compétences clés qui seront difficiles à répliquer[[38]](#footnote-38). Cette approche prend au sérieux le fait qu’une part de nos connaissances et savoirs est tacite et ne peut pas être formalisée par le langage ; elle s’inscrit dans les routines de l’organisation ; elle est donc susceptible d’être à l’origine d’un avantage concurrentiel durable. Ici, la stratégie trouve son origine à l’intérieur de l’entreprise et non dans l’environnement : dans des marchés instables, l’entreprise peut acquérir des savoir-faire qui la distinguent ; elle peut valoriser ces savoirs dans des contextes divers, qui peuvent paraître peu attractifs dans une approche classique du positionnement stratégique (à la Porter).

Teece et ses collègues[[39]](#footnote-39) définissent les compétences dynamiques comme la capacité d’une entreprise à (re)configurer ses ressources dans des marchés et un contexte technologique changeants tout en faisant du profit (on ne parle pas de maximisation).

Cette approche a des similitudes avec celle qu’a développée Suzanne Berger dans son analyse de la performance des entreprises dans une économie mondialisée. Les héritages dynamiques reposent sur l’entreprise et les ressources façonnées par son passé, un ensemble de compétences et de talents, de facultés et de mémoires organisationnelles. Ces héritages peuvent être à la fois « des ressources qui peuvent être combinées de manière inédite pour former de nouvelles stratégies, et comme des grilles d’analyse permettant de mettre en évidence ce qui est bien connu et ce qui est nouveau dans une organisation donnée. C’est l’art avec lequel une entreprise mobilise et réorganise son héritage à l’intérieur d’une économie ouverte qui, selon nous, distingue les perdants des gagnants » (Berger, 2006, p.65).

Les questions clés sont ici : quels sont les savoir-faire propres à une entreprise ? Comment les développer ? Comment en acquérir de nouveaux qui complètent les précédents ? Comment les reconfigurer et les articuler aux ressources de la firme pour créer de la valeur pour les clients ? Dans cette perspective, l’enjeu est moins de définir un positionnement idéal, résultat d’une démarche analytique sophistiquée (sera-t-il mis en œuvre ? Quelle valeur accorder à la vision sur laquelle il repose ?), que de définir un fonctionnement de l’organisation qui mobilise les talents et encourage le changement. Les dynamiques d’apprentissage organisationnel sont centrales dans cette conception de la stratégie.

### Les stratégies instituées

Dans les années 1980, on a vu émerger une approche sémiotique, qui analyse la planification comme une forme d’incantation, un instrument qui forge l’espoir et dynamise un groupe. Pour Karl Weick, la stratégie est un discours anticipateur qui donne un sens, rend lisible les décisions et la contribution de chacun au système d’action collectif. Cette dimension de la stratégie ne doit pas être négligée, dans la mesure où le discours de la stratégie contribue à reproduire les histoires que nous racontent les entreprises (sur le contrôle et l’autonomie, le rôle des dirigeants, la performance, etc.).

Dans le même ordre d’idées, certains observateurs suggèrent que les entreprises ne cherchent pas systématiquement à se différencier : elles cherchent plutôt une légitimité (*licence to operate*) que leur apportent les « stratégies instituées » : à un moment donné, dans un secteur d’activités, il convient d’adopter certaines stratégies pour être crédible.

Des effets de mode et de mimétisme existent, y compris dans le domaine de la stratégie d’entreprises (avoir un positionnement sur internet, se recentrer sur le cœur de métier, relocaliser des activités de production dans les pays émergents, atteindre la taille critique, développer des alliances, etc.). Ils permettent à l’entreprise (ou à l’administration) de conforter sa légitimité au sein d’une communauté de pairs qui partagent une croyance dans les mêmes mythes.

Ces stratégies tendent à décliner un certain nombre de concepts, souvent proposés par des consultants. Ces concepts sont rarement testés sur la durée (voire le destin contrasté des entreprises citées en exemple dans *Le prix de l’excellence*, 1982). Ils se succèdent dans le temps, au gré du renouvellement de l’offre des cabinets de conseil et des centres de formation spécialisés.

## Possibilité d’une synthèse… et d’une critique

### Vers une synthèse provisoire

L’analyse stratégique doit être capable de prendre en compte le fait que des entreprises se créent et existent (niveau des transactions), que différents modes d’interaction avec des compétiteurs doivent être mis en œuvre, que des compétences distinctives situées au niveau des routines doivent être gérées de manière dynamique, que des intérêts et des rationalités divergentes doivent être accommodés, que l’initiative de ce qui se passe dans l’entreprise ne vient pas nécessairement du sommet de la hiérarchie…

Elle doit aussi prendre en compte le fait que, pour réaliser ces tâches, l’entreprise dispose d’un répertoire d’actions limité et instable, qui découle de (et alimente) une représentation collective de ce qu’est une entreprise et de comment elle doit se comporter dans un espace économique et social qu’elle contribue à façonner.

L’analyse stratégique doit prendre en compte les attentes de la collectivité vis-à-vis de l’entreprise. La stratégie annoncée doit, au moins en apparence, répondre à ces attentes. En ce sens, le vocabulaire et les histoires que racontent les stratèges sont contraints.

Ainsi, la stratégie résulte moins d’une démarche analytique mise au service d’objectifs qui ne sont pas débattus, que d’un dialogue avec les parties prenantes (internes et externes), par lequel des évolutions souhaitables et/ou possibles sont repérées et/ou construites, sur la base des savoir-faire de l’entreprise et des attentes de la collectivité. Elle s’inscrit dans une histoire qui doit emballer (englober et mobiliser).

### Possibilité d’une critique du discours de la stratégie

Toutes les approches présentées ci-dessus considèrent que la stratégie est une réponse aux problèmes fondamentaux que l’entreprise doit résoudre : positionnement sur un marché concurrentiel, allocation de ressources. Elles supposent que ces problèmes se posent de manière naturelle, évidente, immédiate aux entreprises. Il est possible de montrer que le discours de la stratégie constitue les problèmes auxquels il prétend apporter une solution : ces problèmes n’existent pas indépendamment d’une certaine représentation de ce qu’est une entreprise et de comment elle fonctionne, d’une définition des frontières de l’entreprise, des relations entre entreprises, et entre des entreprises et des marchés.

Knights et Morgan[[40]](#footnote-40) analysent comment la notion de stratégie a commencé à être appliquée aux entreprises américaines après la seconde guerre mondiale, à la suite de transformations de l’actionnariat des firmes, des modalités de gestion et d’organisation et du fonctionnement des marchés. De fait, les entreprises se sont passées du discours de la stratégie pendant les siècles qui ont précédé ! Depuis les années 1980, le discours diffuse aussi dans de nouveaux champs, comme celui de la santé ou des services publics.

Cette diffusion n’est ni naturelle ni neutre. Ce qu’aucune des démarches présentées jusqu’ici ne souligne est que la stratégie est aussi un discours, qui, comme toutes les histoires racontées par les entreprises, n’est ni vrai ni faux : il a des conséquences sociales et politiques. L’objectif d’une approche critique est de révéler les conséquences du fait que ce discours s’impose comme une représentation vraie, ou fidèle, de ce qu’est une entreprise et des problèmes qu’elle doit résoudre. Une approche critique incite à questionner le caractère naturel apparent de ce discours.

Knights et Morgan montrent comment le discours de la stratégie donne un sentiment de contrôle, de maîtrise d’un destin collectif et d’autonomie : l’entreprise, parce qu’elle a une stratégie, n’est pas le jouet de son environnement ; elle existe en tant qu’entité par référence à la stratégie qu’elle a su concevoir et mettre en œuvre. Même les échecs peuvent être rationnalisés et leur explication renforce encore le discours de la stratégie, le sentiment de maîtrise qu’il confère.

De plus, il y a une économie politique de la stratégie : ce discours confère aux dirigeants et aux dirigés une sécurité ontologique ; il donne un sens à leurs pratiques dans l’entreprise. Le discours de la stratégie contribue à la constitution d’identités conformes aux représentations de ce qu’est une entreprise : il renforce les positions des uns (tous ceux qui contribuent à la conception ou à la mise en œuvre de la stratégie, quelque soit leur position dans l’entreprise), marginalise les autres (ceux qui ne sont pas associés à ce processus) et dévalue les manières alternatives de concevoir l’entreprise et sa gestion.

Une critique du discours de la stratégie permet de réévaluer des approches alternatives de la gestion. Elle permet d’autres représentations de ce qu’est une entreprise et de comment cela se gère. Ces représentations ne seront pas moins en phase avec les pratiques : elles reposeront sur les dimensions de ces pratiques que le discours de la stratégie dévalue ou masque.

Ces représentations pourront par exemple mettre l’accent sur la créativité et l’intuition, sur la capacité d’entreprendre à tous les niveaux de l’entreprise, voire sur la tradition. Elles prendront en compte les attitudes de retrait, voire de cynisme vis-à-vis des références (révérences) à la stratégie. Elles s’appliqueront à des entités aux frontières floues, à l’autonomie incertaine, aux réalités multiples, où les liens hiérarchiques seront rompus ou remis en question.

On peut penser qu’elles renonceront à la représentation de l’entreprise comme monade, du dirigeant comme auteur et de la stratégie comme une histoire dite par certains et écoutée par d’autres.

# Un exemple de comportement non stratégique : le régime de compassion

Philippe Corcuff a étudié les relations qui se nouent à la frontière d’une organisation : les relations entre les infirmières et les patients, entre les agents au guichet (d’une CAF, de l’ANPE) et les allocataires… Dans le prolongement des travaux initiaux de la théorie des conventions, il élabore le principe de compassion comme mode de coordination des actions des agents et des usagers.

L’intérêt de ce travail est de montrer certaines caractéristiques de l’action organisée qui sont mal prises en compte par les théories dominantes de l’organisation. Il est aussi de mettre en lumière une des dimensions de la mise en œuvre des politiques publiques, notamment dans le domaine de la santé et de l’action sociale.

## Stabilisation d’un ordre institutionnel

Position dominante des agents :

* Organisme payeur
* Allocataire en position de demandeur
* Méconnaissance des mécanismes administratifs : l’agent apparaît comme expert
* Handicaps liés aux trajectoires (compétences linguistiques, etc.)

Consolidation par les représentations des acteurs : l’allocataire attribue à la CAF un pouvoir discrétionnaire sur une décision critique pour lui.

## Les marges de manœuvres des usagers

Même dans cette relation, l’allocataire met en jeu des compétences : usages latéraux de l’institution : recherche d’un soutien moral, d’un conseil, d’une relation avec « son » agent.

* Ne pas réduire l’usager à son assujettissement à l’institution

Concessions tactiques de l’allocataire : ne s’engage pas complètement dans ce rôle.

## Inversion de la dissymétrie des relations

Régime de compassion : être pris par un sentiment de responsabilité face à la détresse d’autrui, dans le face à face

* La compassion participe à la mise en œuvre de l’action publique au quotidien

Inversion du rapport de domination : dette du dominant à l’égard du dominé. Caractère potentiellement infini de la demande.

Mais : qui est mon prochain ? La relation interpersonnelle que j’établis avec l’un, je dois l’établir avec d’autres.

Besoin de modérer ce privilège accordé à l’un. Comment ne pas accorder à chacun un temps infini ?

* Besoin d’une définition de la justice : pourquoi tout donner à autrui, alors qu’il y a les autres ?

Les agents souhaitent un minimum de distance (« blindage ») pour préserver une intégrité personnelle et continuer l’activité. Ce blindage se traduit dans des routines, une plus grande technicité dans le rapport aux demandeurs (les infirmières vont mettre des gants, utiliser un vocabulaire technique), l’évitement de situations de face-à-face (éviter les regards).

Dans cette optique, le guichetier va élaborer deux corps :

* Corps bureaucratique, standardisé, impersonnel
* Corps singulier, avec son histoire et ses émotions
* Introduction de la justesse, qui prend la forme de la routine

S’intéresser aux dispositifs et objets qui filtrent cette interpellation éthique.

## Quels enseignements pour une théorie des organisations ?

L’analyse par Corcuff des relations au guichet est riche d’au moins quatre enseignements pour la théorie des organisations. Elle contribue aussi à une meilleure compréhension des mécanismes liés à la mise en œuvre des politiques publiques.

L’intérêt d’explorer ce régime est de comprendre que les interactions entre les membres d’une société de sont pas toutes du même ordre. Les théories de l’organisation tendent à privilégier un régime de justification, c'est-à-dire qu’elles considèrent que mon action est susceptible d’être critiquée et que, si elle est critiquée, je peux la justifier : pour justifier mon action, je vais la mettre en équivalence avec une des représentations admises dans la société contemporaine de ce qu’est une cité juste (voir les 6 ou 7 cités étudiées plus bas).

En explorant le régime de compassion, Corcuff illustre le fait qu’une théorie de l’organisation doit rendre compte du fait que toutes les actions organisées ne sont pas de l’ordre de l’action rationnelle, de l’intérêt, du calcul.

Par exemple, la théorie des organisations de Crozier et Friedberg repose sur le concept d’action stratégique : toute action d’un acteur dans l’entreprise s’inscrit dans le cadre d’une stratégie et est rationnelle de ce point de vue. Elle est incapable de rendre compte des actions qui se situent dans d’autres régimes. Ce biais en faveur de l’action stratégique est très commun dans les sciences sociales en général, et dans la théorie des organisations en particulier. Or, d’autres régimes existent dans l’entreprise, comme le montre clairement l’étude du régime de compassion proposée par Ph. Corcuff.

L’analyse de Corcuff met aussi l’accent sur le rôle des routines. Les routines participent au processus de blindage par lequel les agents se protègent. Elles recréent de la distance entre l’individu et le rôle qu’il interprète.

Le régime de compassion met en évidence le lien qui existe entre ce qui se passe dans une organisation et ce qui se passe dans la société : je ne peux pas comprendre les dynamiques en œuvre dans l’organisation sans comprendre celles qui structurent la société dans son ensemble (ici, le principe de justice). Il ne peut donc y avoir de théorie de l’organisation qui se limite à ce qui se passe au sein de l’organisation : une théorie de ‘organisation doit être aussi une théorie de la société.

Enfin, le régime de compassion montre que les dynamiques à l’œuvre dans une organisation participent à la structuration des individus qui la composent. Par exemple, on comprend que l’individu qui veut se réaliser dans son travail est différent de l’individu qui veut transmettre un savoir traditionnel, ou de celui qui se considère comme une force de travail à la disposition de son employeur.

# Bibliographie

Accardo J., « La flexibilité est le garant du progrès social ». La flexibilité, Théorie et usages sociaux, in Club Merleau-Ponty, *La pensée confisquée*, La Découverte, 1997

Allègre Cl., A.E. Andréassian, *Gestion des ressources humaines*, de Boeck, 2008

Attac, *Une économie au service de l’homme*, Fayard, 2001

Bagla-Gökalp L., *Sociologie des organisations*, La Découverte (Repères), 1998

Ballé C., *Sociologie des organisations*, PUF (Que sais-je ?), 1990

Berger S., *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l’économie mondiale*, Editions du Seuil (Points), 2006

Blondiaux, Loïc (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie* Boltanski Y. E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999

Castel R., C. Haroche, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretiens sur la construction de l’individu moderne*, Fayard, 2001

Corcuff Ph., Ordre institutionnel, fluidité situationnelle et compassion : les interactions au guichet de deux CAF, CNAF, *Recherches et Prévisions*, septembre 1996, n°45

Coriat B., O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l’entreprise*, Le Livre de Poche, 1995

De Boissieu Ch., C. Deneuve (eds.), *Les entreprises françaises 2004. Le défi extérieur*, Economica, 2004

Gavini Ch., *La métamorphose du travail. Gagnants et perdants des 35 heures*, Editions Liaisons, 2001

Koza M., J.C. Thoenig, Les approches européennes et américaines de la théorie des organisations, *Revue française de gestion*, 1995

Lafaye Cl., *La sociologie des organisations*, Nathan Collection 128, 1996

Le Goff Jean-Pierre, *Le mythe de l’entreprise*, La Découverte, 1992

Linhart D. *La modernisation des entreprises*, La Découverte (Repères), 2004

Ménard Cl., *L’économie des organisations*, La Découverte (Repères), 1997

Moureau N., D. Rivaud-Danset, *L’incertitude dans les théories économiques*, La Découverte (Repères), 2004

Mouriaux R., *Le syndicalisme en France depuis 1945*, La Découverte (Repères), 2004

Notat N., La responsabilité sociale des entreprises, *Futuribles*, n°288 juillet-août 2003, pp.11-28

OCDE (2008), *More Than Just Jobs: Workforce Development in a Skills-Based Economy*, Paris

Sainsaulieu R. (dir.), *L’entreprise. Une affaire de société*, PFNSP, 1990

Segrestin Denis, *Sociologie de l’entreprise*, Armand Colin, 1992

Elfring T., H.W. Volberda (2001), Schools of thought in strategic management : fragmentation, integration or synthesis, in Volberda Henk W., Tom Elfring (eds.), *Rethinking strategy*, Sage

Weick K., *Sociopsychologie de l’organi*

1. Gl. Morgan (2008), Marketing and critique : prospects and problems, in M. Alvesson, H. Wilmott (eds.), *Studying management critically*, Sage, London [↑](#footnote-ref-1)
2. voir Abrahamson E., Managerial fads and fashions : the diffusion and rejection on innovations, *The Academy of Management Review*, vol.16, n°3, 1991, pp.586-612 [↑](#footnote-ref-2)
3. Voir E. Chiapello, Les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à partir de 2005, *Sociologie du travail*, 47 (2005), pp.362-382 [↑](#footnote-ref-3)
4. Voir B. Colasse, La comptabilité comme technique qui permet de voir, dans *Gouvernement, organisation et gestion : l’héritage de Michel Foucault*, sous la direction de Hatchuel A. E. Pezet, K. Starkey, O. Lenay, Les Presses de l’Université Laval, 2005 [↑](#footnote-ref-4)
5. On peut s’interroger sur cette notion de vitesse ; elle crée un sentiment de rupture et d’urgence, propre à déclencher l’achat de formation. [↑](#footnote-ref-5)
6. Le succès (relatif) de la flexibilité dans d’autres pays (au Danemark) montre que la flexibilité n’est pas synonyme de précarité : cela dépend comment elle est organisée et gérée. Donc, si on accepte l’hypothèse de l CEGOS, selon laquelle les salariés ont peur du changement, la cause n’est pas dans la psychologie du salarié, mais dans la gestion du changement par le management [↑](#footnote-ref-6)
7. Voir Creating Organisational Transformations : McKinsey Global Survey Results, dans *The McKinsey Quarterly*, août 2008 [↑](#footnote-ref-7)
8. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*, Harvard Business School Press, 2006 (traduction française *Faits et foutaises en management*, Vuibert, 2007) [↑](#footnote-ref-8)
9. E.A. Hall, J. Rosenthal, J. Wade, How to make reengineering *really* work, *The McKinsey Quarterly*, May 1994 [↑](#footnote-ref-9)
10. Voir Jean-Claude Moisdon, Sur la largeur des mailles du filet : savoirs incomplets et gouvernement des organisations, dans *Gouvernement, organisation et gestion : l’héritage de Michel Foucault*, sous la direction de Hatchuel A. E. Pezet, K. Starkey, O. Lenay, Les Presses de l’Université Laval, 2005 [↑](#footnote-ref-10)
11. selon une enquête de l’INSEE publiée en décembre 2004 [↑](#footnote-ref-11)
12. Un nouvel outil expérimenté en Allemagne : une petite partie du salaire des employés est consacrée à l’achat d’actions de l’entreprise, confiées à une fondation gérée par les syndicats. Les employés récupèrent leur investissement et une éventuelle plus-value lorsqu’ils quittent l’entreprise. Le débat porte sur la part de risque assumée par les employés, qui peut induire une baisse de rémunération [↑](#footnote-ref-12)
13. Deetz St., Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management, in *Studying Management* Critically, M. Alvesson, H. Willmott (eds.), Sage, 2003 [↑](#footnote-ref-13)
14. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*, Harvard Business School Press, 2006 (traduction française *Faits et foutaises en management*, Vuibert, 2007) [↑](#footnote-ref-14)
15. Guérin Francis, Le débat sociologique autour du « modèle de compétence », *Psychologie du travail et des organisations*, n°12 (2006), pp.105-118 [↑](#footnote-ref-15)
16. J.D. Reynaud, Le management par les compétences : un essai d’analyse, *Sociologie du Travail*, n°43, 2001, pp. 7-31 [↑](#footnote-ref-16)
17. Notons à ce stade que la réaction à cette situation n’est pas l’opposition, mais le désengagement, le retrait. Dans les termes de Le Goff, le silence des salariés exprime moins un consensus qu’un désarroi [↑](#footnote-ref-17)
18. Voir le compte rendu par Baptiste Giraud, Jérôme Pélisse, *Le retour des conflits sociaux ?*, sur le site [www.laviedesidées.fr](http://www.laviedesidées.fr) [↑](#footnote-ref-18)
19. Voir la contribution de Valérie Brunel au dossier coordonné par X. de la Vega, Les nouvelles formes de domination au travail, *Sciences Humaines*, n°158, mars 2005 [↑](#footnote-ref-19)
20. J. Bardaji, Ph. Scherrer, Mondialisation et compétitivité des entreprises françaises. L’opinion des chefs d’entreprise de l’industrie, mai 2008 [↑](#footnote-ref-20)
21. il ne faut pas sous-estimer les difficultés méthodologiques de ces études : il faudrait prendre plus systématiquement en compte des différences entre régions au sein d’un même pays, ou des différences entre activités au sein d’un même secteur… [↑](#footnote-ref-21)
22. Voir notamment Raspiller S., N. Riedinger, Régulation environnementale et choix de localisation des groupes français, INSEE, Document de travail, 2004 [↑](#footnote-ref-22)
23. J. Bardaji, Ph. Scherrer, Mondialisation et compétitivité des entreprises françaises. L’opinion des chefs d’entreprise de l’industrie, mai 2008 [↑](#footnote-ref-23)
24. Veltz P. (1994), *Des territoires pour apprendre et innover*, Editions de l’Aube [↑](#footnote-ref-24)
25. Pour une synthèse et des éléments de bibliographie, voir Sylvain Allemand, L’Etat peut-il créer des pôls d’innovation ?, *Alternatives économiques*, n°278, mars 2009 [↑](#footnote-ref-25)
26. Pour un bref historique et une première évaluation, voir Weil T., S. Fen Chong (2008), Les pôles de compétitivité français, *Futuribles*, n°342, pp. 5-26 [↑](#footnote-ref-26)
27. Voir par exemple, Kukalis S., Agglomeration economies and firm performance : the case of industry clusters, *Journal of Management* Online first, mars 2009 [↑](#footnote-ref-27)
28. OCDE (2007), *Vers des pôles d’activités dynamiques. Politiques nationales*, Paris [↑](#footnote-ref-28)
29. Une étude de Novethic montre que les investisseurs institutionnels sont plus sensibles à l’investissement éthique que les particuliers : si le montant des placements éthiques a cru de 30% en 2007, il a augmenté de 36% pour les institutionnels et de 19% pour les particuliers. [↑](#footnote-ref-29)
30. Initiative de référence, crée en 1997 pour élaborer et promouvoir un cadre de référence commun pour évaluer et communiquer la performance des entreprises dans le domaine du développement durable. La GRI regroupe des entreprises, des cabinets d’audit, des ONG. Elle est soutenue par les Nations Unies, l’OCDE et le World Business Council for Sustainable Development [↑](#footnote-ref-30)
31. Cette caractérisation repose sur Carroll A.B., A history of CSR. Concepts and practices, in A. Crane, A. McWillians, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press, 2008 [↑](#footnote-ref-31)
32. Reinhardt F.L., R.N. Stavins, R.H.K. Vietor (2008), Corporate social responsibility through an economic lens, *Review of Environmental Economics and Policy*, Volume 2, Issue 2, summer 2008, pp.219-239 [↑](#footnote-ref-32)
33. Bauer R. K. Roedjik, R. Otten, International evidence on ethical mutual fund performance and investment style, ou les études de l’EDHEC Risk and Asset Management Research Center [↑](#footnote-ref-33)
34. Document de travail cité par Reinhardt F.L., R.N. Stavins, R.H.K. Vietor (2008), Corporate social responsibility through an economic lens, *Review of Environmental Economics and Policy*, Volume 2, Issue 2, summer 2008, pp.219-239 [↑](#footnote-ref-34)
35. Reinhardt F.L., R.N. Stavins, R.H.K. Vietor (2008), Corporate social responsibility through an economic lens, *Review of Environmental Economics and Policy*, Volume 2, Issue 2, summer 2008, pp.219-239 [↑](#footnote-ref-35)
36. D’après le concept de Callon, Lascoumes et Barthe, cité par Blondiaux (2008) [↑](#footnote-ref-36)
37. Flaws in strategic decision making : McKinsey Global Survey Results, *The McKinsey Quarterly*, January 2009 [↑](#footnote-ref-37)
38. Voir notamment l’approche fondée sur les ressources, présentées par exemple par Barney et Hesterey (2006), Organisatonal economics : understanding the relationship between organisations and economic analysis, in SR Clegg, C. Hardy, TB Lawrence and WR Nord (eds.), *The Sage Handbook of Organisation Studies*, Sage, Londres [↑](#footnote-ref-38)
39. Voir notamment Augier M., D.J. Teece, Strategy as evolution with design : the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system, Organization Studies, 2008, 29, 1187-1208 [↑](#footnote-ref-39)
40. Voir Knights D., G. Morgan, Corporate strategy, organizations, and subjectivity : a critique, *Organization Studies*, 1991, 12/2, 251-273 [↑](#footnote-ref-40)