



# Ce que gérer veut dire. Voyage à travers les dérives et les réinventions de l'entreprise contemporaine (*Le Monde 2004-2020*)

De Armand Hatchuel

MA Éditions, coll. « Stratégie, management et organisation », 23 sept. 2021, 301 pages

Ce livre rassemble les chroniques écrites par Armand Hatchuel pour le journal *Le Monde* de 2004 à 2020, soit 141 textes courts, complétés par un avant-propos et une introduction critique de l'auteur. L'ouvrage part d'une demande du *Monde* : analyser la gestion des entreprises à partir des nouveaux éclairages de la recherche. L'exercice n'était pas immédiat et la chronique n'est pas un art facile : n'allait-on pas rencontrer le fameux fossé entre théorie et pratique ou le non moins célèbre dilemme rigueur-pertinence ?

Remercions le journal *Le Monde* d'avoir formulé une telle demande, et Armand Hatchuel de l'avoir acceptée ! Car il se trouve que les chroniques, comme l'introduction critique, exposent une conception fondamentale de la gestion qui relègue d'emblée le fossé comme le dilemme au rang d'un académisme dépassé. Le titre donne l'ambition du livre : qu'est-ce donc que la gestion ? Quels fondamentaux porte ce mot pourtant connu de tous ? Comment parler de gestion avec la rigueur conceptuelle et la profondeur historique requises ? L'avant-propos précise

la valeur de cette ré-exploration : dans le monde contemporain, il y a une double urgence, d'innovation et de responsabilité. Le lecteur pourrait s'étonner d'une telle affirmation : ne parle-t-on pas de responsabilité, notamment sociale et environnementale, depuis des années ? Le dirigeant responsable n'est-il pas central dans les conceptions du management de Fayol<sup>1</sup> ou de Drucker<sup>2</sup> ?

L'innovation, décrite par Schumpeter comme le moteur du capitalisme, n'est-elle pas largement entrée dans les organigrammes des entreprises et institutions de tous ordres, avec « L'expérience créative » de Follett<sup>3</sup> ? La lecture de ces chroniques va nous apprendre que « oui et non » ! C'est que, dit Armand Hatchuel :

« Je n'imaginai pas, en 2004, que j'aurais à commenter une crise bancaire mondiale, l'essor vertigineux de l'Applemania, de l'ubérisation et des réseaux sociaux, des scandales impensables chez Volkswagen et Boeing, le drame du Rana Plaza, la lutte pour la parité hommes-femmes, l'urgence climatique, la chute de Carlos Ghosn, une réforme profonde de la conception de l'entreprise dans le Code civil et même une pandémie virale. » (p. 10).

### **Des chroniques et une introduction exposant les fondamentaux de la « bonne gestion »**

Avant d'aborder les chroniques elles-mêmes, le lecteur est invité à la lecture

d'une introduction critique qui reprend un certain nombre de résultats essentiels des recherches sur la gestion et le « bien gérer ». Cette introduction est dense et le lecteur aura besoin de la lire et relire, la noter et méditer, car la culture dominante aime les universaux, les classifications, les réductions à un « essentiel » qui finit par oublier les fondamentaux. En particulier, faire passer la contrainte de la rentabilité ou des profits pour le fondement de l'entreprise est une erreur majeure, un réductionnisme qui produit une schizophrénie : on cache la capacité des entreprises « à créer de nouveaux mondes techniques et culturels » (p. 20), on dénonce l'innovation irresponsable et les errements de la mondialisation mais on entretient la méconnaissance du fonctionnement des entreprises. On fait croire que le langage du management est banal et sans âge et on oublie par là même que les mots ont à la fois une puissance et une histoire ! L'entreprise devrait être, pour reprendre les mots de Sainsaulieu<sup>4</sup>, « une affaire de société », mais on n'a pas les débats démocratiques requis, par exemple sur les modes de gouvernance ou les normes comptables type IFRS importées d'ailleurs, et les dispositifs de gestion ne sont pas considérés comme des objets intéressants de débat public.

Or « bien gérer est le contraire d'une conduite banale » (p. 23) : « la bonne gestion », dans les textes d'Auguste inspirés de la pensée cicéronienne, est une

1. Fayol H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Dunod.

2. Drucker P. (1946). *The Concept of the Corporation*, John Day ; Drucker P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row ; Waring S.P. (1991). *Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945*, The University of North Carolina Press.

3. Follett M.P. (1924). *Creative Experience*, New York, Longman, Green and co.

4. Sainsaulieu R. (1992). *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

combinaison de rationalité et de responsabilité. C'est une action réussie, juste et bénéfique à tous. L'économicisme moderne oublie cette « bonne gestion ». Or la bonne gestion concilie rapport d'autorité et rapport d'égalité citoyenne, elle ne sépare pas l'échange privé (des parties) des valeurs communes (de la cité), elle n'oppose pas action publique et action privée. Fayol soutient dès 1916 que les principes de bonne gestion sont les mêmes et revendique « une science de l'administration des entreprises qui s'intéresse aux finalités collectives » (p. 24). La gestion n'est donc pas ahistorique : les convergences possibles entre rationalité et responsabilité se construisent, entrent en crise, se renouvellent. Il y a une histoire de la bonne gestion, et bien entendu on peut au passage comprendre et analyser ce qu'est... une mauvaise gestion !

Taylor et Fayol « inventent les normes de gestion de l'entreprise moderne » (p. 31). Ils comprennent que l'irruption de la science va produire des innovations qui vont bouleverser les équilibres, engager les collectifs dans une nécessaire exploration de l'inconnu, obliger à prévoir – au sens de Fayol : scruter l'avenir et organiser les solidarités du corps social – et nécessiter de nouveaux rapports entre science, industrie et travail. Les sciences de gestion modernes « ne renaissent pas du développement des grandes bureaucraties d'État mais de ces nouvelles entreprises scientifiques avec leurs bureaux d'études, leurs laboratoires, leurs nouvelles dynamiques commerciales » (p. 29). L'énigme de la bonne gestion de telles entreprises est liée précisément aux causes de leur naissance : perfectionnement permanent, chez Fayol, science du travail, chez Taylor : « com-

ment construire et maintenir une rationalité inventive dans le cadre collectif du travail salarié ? » (*idem*).

Les entreprises, loin de se réduire à un acteur sans dimension dans un modèle économique, ou à un mal nécessaire dans les relations entre Marché et État, constituent une force transformatrice très puissante : source créatrice, capacité de métamorphose, crises qui accélèrent des mutations qui révèlent « l'évolution des modèles de l'agir collectif et de la « bonne gestion », c'est-à-dire la civilisation elle-même » ! (p. 14). Finalement, Armand Hatchuel nous propose une lecture très puissante de la nature et des enjeux de la conception de l'action collective dans le monde contemporain, et de la nature et de la place des sciences de gestion : l'identité des sciences de gestion est liée à la rupture portée par l'entreprise moderne, qui remet en cause les théories politiques et économiques, tant ces nouvelles entreprises sont « différentes des grandes affaires marchandes des siècles précédents » (p. 28). Taylor rejette l'ordre marchand comme modèle de gestion, Fayol rejette la propriété comme norme de l'autorité de gestion. Le chef d'entreprise est une autorité prévoyante au-delà de l'entrepreneur, il est aussi « responsable du bon ordre technique » (p. 35). Les sciences de gestion sont sciences d'intervention : elles accompagnent la régénération des savoirs et des relations, la bonne gestion se renouvelle et se réincarne dans des équilibres inédits entre rationalité et responsabilité. Les nouveaux paradigmes de la bonne gestion sont à chercher du côté de l'inconnu et de la nécessité de son exploration, de la création collective et de la soutenabilité, en vue

d'un développement plus durable et plus solidaire.

Le lecteur impatient aura probablement, dans un premier temps, gardé l'introduction critique pour plus tard et aura lu ou relu, ouvrant au hasard le livre, telle ou telle chronique. Les chroniques forment bien entendu le cœur de l'ouvrage, même si l'éclairage apporté par l'introduction en augmente encore la portée. Elles sont réparties en trois grandes parties : la première regroupe des chroniques qui ont pour objet les transformations induites par le régime d'innovation contemporain, la deuxième celles qui portent sur la refondation et la réforme de l'entreprise, la troisième celles qui traitent du projet contemporain des sciences de gestion. Je ne vais ici ni résumer ni paraphraser ces 141 textes, qui sont répartis en huit chapitres ! On conviendra néanmoins que la simple lecture des titres des chapitres constitue une bonne introduction à ce voyage en gestion. Par exemple, « L'impératif de la création collective » (chapitre 1) souligne une panne des capacités de création coordonnées. « La gestion publique comme innovation solidaire » (chapitre 3) rappelle un des fondements négligés de l'action publique et « Les irresponsabilités de l'entreprise actionnariale » (chapitre 5) marque d'emblée les sorties de route d'institutions qui semblent avoir oublié ce qu'est une entreprise. Au sein de chaque chapitre, les titres des chroniques, de même, sont très éclairants : « Fordisme, toyotisme... et Applemania » (p. 55) promet une mise en perspective étonnante, « Le

syndicalisme innovateur » (p. 87) évoque une autre propriété possible que conservateur, réformiste ou révolutionnaire, « La leçon de gestion des députés britanniques » (p. 187) intrigue, alors qu'en France « gestion » est souvent considérée comme moins noble que « politique » !

### **Un ouvrage qui peut se voir comme un véritable traité de gestion**

Je défendrai ici l'idée que ces chroniques constituent, prises ensemble, et avec l'introduction, un véritable traité de gestion. Un traité exigeant ou une « réduction en art »<sup>5</sup> très particulière qui se développe au fil d'exposés de faits d'actualités qui donnent prise à l'analyse gestionnaire critique, et dont l'essentiel réside dans quelques phrases décisives de chacune des chroniques. En voici quelques exemples marquants. Ainsi, « Plus l'innovation est créatrice de valeur, moins les compétences utiles sont prêtes à l'emploi » (p. 49) formule très simplement qu'en régime de conception innovante, plus l'innovation est importante, plus l'identité de l'objet change et plus les compétences nécessaires sont à créer. Et par compétences il faut comprendre compétences précises de conception, de fabrication, de commercialisation, d'utilisation, de recyclage. Poursuivons : « La compétition internationale et la croissance reposent moins sur la circulation fluide des connaissances existantes que sur la bonne gestion des apprentissages individuels et collectifs indispensables aux politiques d'innovation » (p. 50). Cette propo-

5. Vérin H. (2008). « Rédiger et réduire en art : un projet de rationalisation des pratiques », *Réduire en art, la technologie de la Renaissance aux Lumières*, Dubourg-Glatigny P. et Vérin H. (dir.), Éditions de la Maison des Sciences de l'homme.

sition dit que la croissance par l'innovation suppose des apprentissages bien pilotés... et que c'est loin d'être évident à mettre en œuvre (« Compétences et innovation », *Le Monde*, 18 janvier 2005, p. 49<sup>6</sup>). Voici un troisième exemple : « Aux antipodes du capitalisme financier, [Steve Jobs] rappelle, non sans malice, que l'unique obsession d'un dirigeant doit être de créer des produits et un monde enthousiasmants. Quant au profit, il sera donné par surcroît ! » (p. 56). Voilà une phrase à méditer : sans naïveté sur l'Applemania ni sur l'habileté de Steve Jobs comme dirigeant, il est intéressant de se demander comment, et à quelles conditions, on peut créer des produits et un monde enthousiasmants, d'autant plus aujourd'hui avec les défis que posent les enjeux écologiques (« Fordisme, toyotisme... et Applemania », *Le Monde*, 14 juin 2010, p. 55).

Relevons, au gré des chroniques, quelques morceaux choisis supplémentaires :

« Comment exprimer le besoin de ce que nous n'imaginons même pas ? (...) En apprenant à mobiliser la créativité des usagers, ce sont des formes nouvelles de conception collective qui s'élaborent, plus respectueuses des expertises multiples, et donc plus propices aux compromis inventifs. » (« Des usagers créatifs », 28 juin 2005, p. 52).

« L'inconnu ne paralyse pas l'action : il interdit de la gérer selon les codes rigides de la planification. (...) Dans la logique du plan, on distingue le projet de ses "retombées". On vise le succès du premier, les secondes étant constatées après coup. Cette

distinction ne vaut plus dans un programme d'innovation. (...) Piloter l'innovation, c'est se préparer à l'identité changeante du projet et à provoquer activement des « retombées » inattendues. L'indétermination entre « projet » et « retombées » multiplie les sources de valeur et permet de minimiser les risques financiers. » (« Innover n'est pas planifier », 1 octobre 2013, p. 65).

« Le rôle du management n'est pas d'asservir l'action collective à des indicateurs de contrôle mais de dynamiser celle-ci en soutenant la coopération, l'engagement et la compétence des personnels » (*ibid.*, p. 66). À lire cette phrase, on pourrait se dire qu'il faut quand même bien des indicateurs de contrôle ! Mais l'auteur ajoute : « l'expérience d'HCL – l'entreprise indienne citée dans la chronique – revivifie cette tradition et confirme que les outils contemporains offrent une nouvelle chance aux approches antipyramidales du management, qui s'affranchissent des doctrines autocratiques et financières de l'entreprise ! » (« Quand un patron indien renverse les règles », 5 juillet 2011, p. 67).

« On reproche ainsi à Toyota de se "choisir" des actionnaires dociles et captifs. Il faudrait plutôt inverser le point de vue et remarquer que seules des entreprises ayant convaincu qu'elles travaillent pour leur pérennité et pour renforcer leur capacité d'innovation peuvent séduire des investisseurs de long terme » (« Pour innover, Toyota invente l'action de long terme », 24 juin 2015, p. 71).

« Parler d'éthique aux futurs managers exige plus qu'une initiation aux humanités et aux

6. Pour chaque titre de chronique cité entre parenthèses dans la suite de l'article, il est indiqué sa date de publication dans *Le Monde* et le numéro de page dans l'ouvrage « Ce que gérer veut dire ».

sciences sociales. Sans recourir à l'injonction prophétique ou moralisante, il s'agit d'explorer, avec les étudiants et au plus près du réel, les articulations possibles entre performances et valeurs dans le monde contemporain. » (« Peut-on enseigner l'éthique ? », 26 novembre 2006, p. 224).

« Incarnée par le Français Henri Fayol, savant reconnu et dirigeant précurseur, la première révolution défendit la nécessité d'une "fonction administrative" responsable et distincte du pouvoir des actionnaires. Sa mission : développer les affaires, penser l'avenir, organiser les services et maintenir un "esprit de corps" parmi les personnels. Cette conception de la "direction", reprise aux États-Unis sous le nom de management, ouvrit la voie à des dirigeants salariés pouvant agir au nom d'un nouveau collectif, l'entreprise, plus large que la société des seuls actionnaires. » (« Pour un nouveau pacte managérial », 2 mars 2009, p. 230).

À la suite de cette dernière proposition sur l'entreprise comme collectif plus large que la société des seuls actionnaires, Armand Hatchuel défend la nécessité d'un pacte managérial rénové, trop de managers ayant, selon lui, cédé aux doctrines néolibérales « alors même qu'elles ravivaient les logiques des anciennes firmes ». Et d'ajouter que ce nouveau pacte devrait s'imposer aux managers, mais qu'il faudrait peut-être que le cadre institutionnel des entreprises soit lui-même révisé. On est en 2009, 10 ans avant la loi PACTE.

### **Des chroniques qui replacent les sciences de gestion au cœur des défis contemporains**

Au total, le lecteur est frappé par la capacité de l'auteur à sortir des cadres habituels en

décelant la contradiction, la dérive de doctrine, « le truc qui ne va pas ». C'est particulièrement clair dans l'exemple qui suit.

« Construire et louer, sans cahier des charges, des locaux à moindre coût, par des investisseurs qui louent aux entreprises, dit Armand Hatchuel, révèle une séparation incongrue des rôles. Car le raisonnement industriel tel que forgé au 19<sup>e</sup> siècle raisonne à l'inverse : l'usine n'est pas la réunion des ouvriers dans un lieu banal ! « Rana Plaza n'est donc pas le résultat d'une délocalisation de l'industrie textile. (...) La réalité, bien plus rude, est que l'on a concentré des milliers de travailleurs pauvres dans des lieux où l'investissement technique et capitalistique ne suffit même pas à inciter les donneurs d'ordre à adopter une logique industrielle. » Armand Hatchuel conclut : « Il reste au Bangladesh à faire sienne cette leçon de l'histoire : la formation, la réglementation et la responsabilisation des acteurs locaux sont les seules voies pour sortir du piège meurtrier que les donneurs d'ordre et les consommateurs internationaux tendent aux pays pauvres : la production de masse... non industrielle. » (« Rana Plaza : la mort de l'industrie », 26 mai 2013, p. 172).

Ce type de proposition est présent dans chacune des chroniques. Ces assertions ne sont pas uniquement des hypothèses liées à la situation prise comme exemple dans la chronique. Ce sont de véritables leçons de gestion, accompagnées de clés permettant de prendre du recul par rapport au contexte choisi pour la chronique et donc d'adapter la leçon à d'autres contextes. Peut-être trouvera-t-on des exceptions, ou des variantes, mais on a bien ici la logique de la réduction en art, les leçons qu'on tire d'une situation

n'ont pas valeur de vérité mais viennent enrichir le corpus de questions à poser lors de conversations avec d'autres situations.

On pourrait espérer, à première lecture, quelque révolte, des accusations plus tranchées, et quelques solutions ! Une lecture attentive convainc pourtant que la critique est bien là, et les pistes de conception aussi. Une critique responsable, adoucie en apparence par une croyance implicite en la sagesse des personnes et des institutions, portée par l'idée que les bons décadres finissent par générer des discussions vertueuses, par produire une ré-interrogation permanente et féconde des façons qu'ont nos sociétés de réussir, ou non, à « bien gérer ». Chacune de ces chroniques provoque, en conséquence, une certaine suspension du jugement. On croyait en l'invariance du tandem savant et politique, et voilà qu'une chronique la rediscute opportunément par l'irruption d'un tiers : l'inconnu, et par la sortie de l'ombre

d'un acteur : le peuple (« L'expert et le politique face à l'inconnu », 17 juin 2020, p. 287). On croyait Fayol et Taylor classiques, et voici qu'ils sont repensés comme des innovateurs ayant pris conscience des nouveaux liens entre science et industrie *via* l'innovation (« Pour un nouveau pacte managérial », 3 mars 2009, p. 230 et aussi « Introduction critique », p. 31-32). Au total, cet ouvrage est le fruit d'un pari réussi, salutaire, qui touche juste, et qui redonne à la gestion la place centrale qui lui revient parmi les sciences et les pratiques de conception. Elle retrouve non seulement ses lettres de noblesse, mais également, comme le dit O'Connor<sup>7</sup> (2012), ses invariants perdus : de nouvelles fondations pour penser et agir au 21<sup>e</sup> siècle.

Albert DAVID

Université Paris-Dauphine, Université  
PSL, CNRS, DRM, 75016 Paris, France

---

7. O'Connor E.S. (2012). *Creating New Knowledge In Management: Appropriating The Field's Lost Foundations*, Redwood City, CA, Stanford University Press.

