

Collège des Bernardins

Département Économie Homme Société

Séance du 4 novembre 2010

Baudoin Roger

L'ENTREPRISE ET LA PERSONNE (AXE 3)

Résumé¹

L'exposé vise à montrer comment l'entreprise comme institution sociale contribue à déterminer la manière dont l'homme se représente lui-même et comment elle peut intervenir sur la détermination même de finalités humaines, que seul l'homme devrait pouvoir fixer pour lui-même. Il plaide pour une économie, et une entreprise, dont l'objectif serait de permettre à l'homme de réaliser ses potentialités et les finalités qu'il se choisit, et qui intègrent ces considérations dans leurs modalités d'organisation et de gestion. Lorsque les finalités économiques sont la seule référence déterminante, l'entreprise et l'économie sont ordonnées à la stimulation de la consommation. Celle-ci devient une finalité pour les hommes et les modes d'organisation et de gestion du travail qui en découlent s'imposent à l'homme comme une contrainte.

Sont présentées trois formes d'entreprises types (taylorienne, professionnelle et individuelle) à travers leur organisation et leurs modes de fonctionnement. Chacun de ces types, comme institution sociale, contribue à façonner l'homme dans trois représentations de soi différentes : comme individu saisissant sa singularité indépendamment du rapport à l'autre, comme personne dont la singularité est perçue dans sa relation à un collectif, et comme « soi » absorbé dans le collectif. Ces représentations de soi déterminées par le champ économique agissent en retour au plan de la société, pour lui donner une forme qui varie entre un individualisme qui dissout le lien social, et un collectivisme qui absorbe les identités singulières.

Une troisième partie montre que l'entreprise se situe aujourd'hui entre deux paradigmes antagonistes et incompatibles : au plan du travail, l'entreprise tend à se référer au paradigme de la personne, suscitant de la relation et de la coopération au sein du collectif, tandis qu'elle se réfère au paradigme de l'individu autonome dans ses modes d'organisation et de gestion.

La réflexion s'achève sur la distinction entre personne physique et personne morale.

¹ Résumé et compte-rendu par Frédérique Chave, CRG-EOS, Paris Ouest Nanterre La Défense

COMPTE-RENDU²

Baudoin Roger

L'ENTREPRISE ET LA PERSONNE (AXE 3)

CENTRALITÉ DE L'HOMME

L'idée de la **centralité de l'homme** est un fondement du libéralisme, qui tient à garder les institutions dans une « indétermination des finalités » : seul l'homme est en mesure de déterminer ses propres finalités.

Libéralisme : Indétermination des finalités

Les institutions libérales (politique, économie, entreprise) ne doivent pas être prescriptives de finalités pour l'homme. L'économie et l'entreprise ont pour finalité ultime l'homme et sa croissance personnelle : elles visent à lui permettre d'assurer sa subsistance et de juguler l'angoisse existentielle liée au manque, mais aussi de développer ses capacités et son insertion dans une communauté.

Dans une perspective libérale, l'économie et l'entreprise doivent avoir pour triple finalité de **libérer l'homme**, en mettant à sa disposition **diverses ressources** (temps, moyens, etc.), pour lui permettre de poursuivre **ses objectifs personnels**. Les critères économiques et le profit ne sont pas leurs seuls déterminants.

1. L'ENTREPRISE, LE TRAVAIL ET L'HOMME

L'économie et l'entreprise déterminent l'homme, la société et la forme des rapports sociaux. Elles ont une dimension politique :

L'entreprise détermine la forme du travail, son organisation et les biens produits. Elle contribue ainsi à façonner des représentations de soi articulées autour des concepts soit **d'individu**, soit de **personne**, ou à les absorber dans des identités collectives.

Elle détermine aussi les modes de vie (place du travail, rapport au travail, rapports aux biens produits) et, en cela, une forme du collectif.

Plusieurs types d'entreprises, conduisent à différents types de sollicitations de l'homme et à différentes manières de se concevoir.

Soit trois entreprises génériques qu'on peut appeler « tayloriennes », « professionnelles » et « individuelles ».

L'entreprise taylorienne

Elle se caractérise par la production de biens de masse pour satisfaire les besoins fondamentaux et juguler l'angoisse existentielle liée à la nécessité de ces biens pour survivre.

Elle mobilise des employés **substituables** dans une forme de travail impersonnelle et indifférenciée, en recourant à des capacités communes et basiques.

Le lien à l'entreprise y est précaire (précarité du contrat) et le niveau de vie, limité (permettant la subsistance mais pas au-delà).

L'identité individuelle y est faible : la conscience de soi est surtout liée à la subsistance, nourrie par la précarité, sans références aux capacités particulières de chacun.

² Résumé et compte-rendu par Frédérique Chave, CRG-Paris Ouest Nanterre La Défense

L'identité personnelle est nulle : la forme collective absorbe les singularités et les hommes sont substituables.

Les identités sont essentiellement sociales : l'homme se pense en référence au collectif (classe, entreprise, syndicat) sans pouvoir se construire une identité singulière.

L'entreprise « professionnelle »

On y mobilise des compétences « métier » ; chacun apporte ses propres capacités et contribue de façon effective en mobilisant, dans le cadre d'une coopération, un savoir-faire reconnu par l'organisation (c'est le cas de l'entreprise industrielle, à ses débuts).

Le lien à l'entreprise est stable, la fidélisation des personnels contribuant à une capitalisation des connaissances. Contrôle et évaluation se réalisent au niveau de l'équipe.

Le niveau de vie va au-delà de la subsistance et permet un développement personnel.

L'identité est saisie à travers la conscience de ses capacités et de sa contribution propre à l'entreprise : elle se nourrit des relations établies au sein d'un collectif de travail qui la reconnaît. Elle peut se développer en dehors du travail (niveau de vie suffisant pour dépasser la subsistance).

L'identité est personnelle, honorant la singularité dans le cadre de l'appartenance à un collectif, dans le cadre d'une communion plus que d'une fusion qui absorbe les singularités (cf. entreprise taylorienne).

Entreprise « individuelle »

L'entreprise capitaliste orientée vers le profit, privilégiant le contrôle et l'évaluation à un niveau individuel, correspond à ce modèle. Les compétences « métier » sont mises en compétition, s'appuyant sur des liens à l'entreprise précaires, au risque de mettre en danger la capitalisation des savoir-faire techniques. Multipliant les biens à consommer par l'innovation perpétuelle, le modèle promeut une conscience de soi individuelle, qui n'est plus liée à l'inquiétude au plan de la subsistance : la consommation et la possession deviennent les modalités premières de formation des identités (je suis ce que je possède). En conséquence, il relance une angoisse existentielle, liée non plus à la subsistance mais à l'accumulation de biens de confort.

L'identité individuelle devient dominante, stimulée par les mécanismes de contrôle et d'évaluation dans le cadre du travail, et nourrie par le rapport aux choses sous le regard des autres ; l'identité personnelle est faible (pas reconnue au plan du travail) et l'identité sociale, nulle.

2. L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ ACTUELLE

L'entreprise et l'individu

L'entreprise contemporaine s'inscrit dans un contexte général d'affaiblissement des collectifs (famille, syndicats, partis,...) et de désaffiliation généralisée. Elle devient l'un des principaux lieux de socialisation.

Elle contribue à développer des formes individualistes chez les clients : individu-consommateur des biens et services produits. L'abondance des biens ne permet pas de juguler l'angoisse existentielle (individuelle) mais la relance au contraire à un autre niveau, en créant une soif d'accumulation des produits innovants. La consommation est en effet stimulée par la création de nouveaux besoins et par une course à l'innovation. En outre, l'entreprise fait entrer dans le domaine marchand des prestations de l'ordre de la relation : prestations sociales, services, moyens de communication, produits culturels, etc. font l'objet de *transactions* plus que de *relations*.

Au plan de son fonctionnement, elle nourrit la forme individuelle de conscience de soi. Transnationale, désaffiliée des collectifs, elle s'organise sur le mode gestionnaire, conduisant à une individualisation à tous les niveaux (carrières, objectifs, évaluations, rémunérations), augmentant la précarité (ou, du point de vue de l'entreprise, « l'agilité ») et se caractérise par une évolution de la forme des contrats vers la flexibilité, le recours massif à la sous-traitance, les réorganisations multiples des sociétés (cession, acquisition, etc.).

Par son organisation et ses modes de gestion, l'entreprise renforce le paradigme de l'individu au détriment du collectif et du sentiment d'appartenance.

Le travail et la personne

Au plan du travail, la tendance est à solliciter les hommes de façon de plus en plus intégrale : les entreprises font appel aux compétences, à l'imagination, au relationnel, à l'affectivité des personnes et brouillent les frontières entre temps de travail et hors-travail.

L'entreprise mobilise le collectif dont elle reconnaît l'importance pour sa réactivité et ses capacités d'innovation. La prescription fait place à une sollicitation des initiatives au sein du collectif, d'une façon cohérente avec la vision de Hayek, pour qui la coordination collective des ressources est plus pertinente que la prescription centralisée.

L'entreprise s'inscrit ainsi davantage dans le paradigme de la personne. L'engagement au travail devenant de plus en plus important, d'un contenu plus riche humainement, le travail devient une dimension centrale de la vie des gens et un élément structurant de leur identité.

Ces deux niveaux, de l'entreprise et du travail mobilisent deux représentations différentes de l'homme, respectivement l'individu et la personne.

Si la référence au paradigme de la personne au plan du travail est fondamentalement positive (travail plus riche et plus intéressant, en termes de contenu et de relations), la gestion de ce même travail repose, elle, sur le paradigme de l'individu, indépendant, égoïste, déterminé par des considérations rationnelles et économiques.

La confrontation entre les deux génère des tensions dans l'entreprise, une souffrance accrue par la centralité du travail dans la vie des personnes, et elle s'avère en outre sous-optimale économiquement (désengagement, retrait, ...).

Face à ces tensions, apparaissent des modèles alternatifs : open source, forums, Wiki, etc. dans lesquels les personnes trouvent un espace collectif accueillant et stimulant où s'engager et qui leur permet de développer leur identité personnelle dans un autre cadre. Leur développement atteste le potentiel mobilisateur de cette référence au paradigme de la personne, et invite à reconsidérer les modes d'organisation des entreprises pour le mettre en cohérence avec les références à la personne qu'elles utilisent au plan du travail.

3. L'emprise sur les finalités

L'entreprise tend à développer trois formes d'emprise sur les finalités humaine, entrant en tension avec les principes mêmes du libéralisme :

La recherche du **profit** entraîne **l'innovation** qui stimule **la consommation comme finalité humaine** : la production ne porte plus sur des biens de subsistance, ou des biens nécessaires à la croissance personnelle, mais sur des produits dont la possession est considérée comme une fin en soi. **L'entreprise en tant que productrice de ces biens et d'un mode consumériste devient prescriptrice d'une forme de finalité.**

La centralité du travail dans la vie des personnes en fait un des lieux d'accomplissement des finalités de l'homme. Par la forme du travail qu'elle promeut, l'entreprise exerce un contrôle sur ces finalités : elle a la capacité de déterminer la manière dont il est vécu par les hommes, dans le sens de leur développement personnel, ou non.

Troisième forme d'emprise de l'entreprise, celle enfin de **l'accès au travail** (délocalisations...) et donc aux ressources qu'il représente.

L'entreprise, enfin, acquiert une dimension politique significative, en contribuant à la création d'un monde commun. Elle propose des produits liés à la **relation**, investit dans la sphère marchande et la sphère des **services**, tandis que la centralité du **travail** en fait un lieu important de socialisation et de réalisation de soi.

Au sens des catégories de H. Arendt, elle ne se situe donc pas seulement au niveau du travail mais aussi de **l'action**.

Dans *La Condition de l'homme moderne*, H. Arendt montre comment l'entreprise taylorienne a transformé ce qui relève de **l'œuvre** (produits durables faits par un homme singulier avec ses compétences propres) en **travail** (produits de consommation et de subsistance). L'œuvre finalisée par l'économique est rabattue sur le travail.

La dimension politique qui existe dans la sphère de l'entreprise est vécue dans le cadre d'une **subordination** qui la dénature et qui l'ordonne à la possession (plan de l'avoir) plus qu'à la création d'un monde commun. Dans les termes de H. Arendt, l'action tend maintenant à être rabattue sur le travail ; la dimension politique inhérente aux formes nouvelles du travail, qui implique l'homme de manière plus intégrale, est occultée, réduite à des considérations économiques.

Réduire les tensions liées à la mobilisation des paradigmes antagonistes de l'individu et de la personne, redonner aux hommes la maîtrise des finalités suppose de reconnaître l'entreprise et le travail comme un espace ayant une dimension politique et de l'organiser en conséquence : au plan des mécanismes permettant l'équilibre des pouvoirs entre actionnaires, dirigeants et employés, du travail en dépassant le cadre de la stricte subordination des employés, et en ouvrant des espaces de délibération, en développant les modes de concertation, etc.

Quelques considérations sur la différence entre personne physique et personne morale

Comment cette différence est-elle faite par le droit et quels types de conséquences entraîne-t-elle ? Quid de la personne physique qui agit pour la personne morale ? En quoi est-ce source de difficulté ? Comment est-ce compensé en droit du travail ?

La distinction entre les deux pose la question du postulat de la théorie économique, qui met sur le même plan la personne physique singulière et celle qui agit au nom de la personne morale. Sont-elles dans le même ordre de rationalité ? Comment se pense la personne physique mandataire ? Le mandataire parlant pour une personne morale « amoral », quels sont les critères moraux de décision de la personne physique ? Peut-elle abdiquer son jugement moral en se plaçant *derrière* l'amoralité de la personne morale ? Les formes d'intéressement aux actionnaires peuvent-ils encourager cela ?

DISCUSSION

Quelle mobilisation de l'individu dans l'entreprise ?

Jean-Marie Le Gall : sur la mobilisation de l'individu, dans le monde du service, on ne demande pas à l'employé de dire ce qu'il pense de son service, des normes qu'il applique, etc. On lui demande de mobiliser des traits de sa personnalité, mais non son jugement critique sur son activité. On ne l'associe pas à la réflexion sur les pratiques de service. L'entreprise mobilise seulement ce qui l'intéresse chez le salarié, elle ne va pas au-delà.

Sur le lien entre identité individuelle et consommation, on pense à Barthes, avec une identité définie par la consommation, mais poussé encore plus loin, aujourd'hui.

La famille

Q. Y a-t-il réellement un affaiblissement de la famille ? On peut lire plutôt une recomposition avec des liens qui restent très forts ; c'est peut-être d'ailleurs le seul collectif jouant encore son rôle.

Baudoin Roger : l'entreprise mobilise seulement les capacités dont elle a besoin pour ordonner l'efficacité du travail, mais au niveau de la coordination, par exemple, elle ne mobilise pas ces capacités ; c'est le problème.

Q. Les collectifs affinitaires, réseaux sociaux etc. peuvent aider à l'individu à gagner une autonomie et un décentrement par rapport aux institutions du travail et de l'entreprise (des travaux convaincants existent).

Baudoin Roger : l'entreprise suscite la dimension personnelle, laquelle, ne pouvant se vivre dans l'entreprise, se vit ailleurs.

L'entreprise professionnelle et la profession

Olivier Favereau : dans les travaux sur les professions, ce portrait est celui d'une profession, et l'on peut lire une tension voire une contradiction absolue entre la logique d'entreprise et la logique d'une profession. Où il y a profession, l'innovation est contrainte par la nécessité de respecter une certaine tradition, une exigence de qualité dans le métier, ce qui explique la résistance générale au traitement de ces professions (l'hôpital, l'université...) comme des entreprises.

Au contraire, la pression gestionnaire cherche à ramener ces professions dans le champ d'une logique d'entreprise où bousculer les traditions permet d'acquérir une position de force.

L'entreprise professionnelle est certes la plus sympathique. De là, l'enjeu ne pourrait-il pas être de maintenir dans l'entreprise l'exigence « professionnelle » (si la chose est possible mais il est permis d'en douter) ou de trouver un équivalent dans le fonctionnement de l'entreprise, repensée sur un plan normatif ?

Jean-Marie Le Gall : on peut réfléchir également à une forme d'entreprise où les rapports avec les différents salariés seraient spécifiques de l'entreprise standard.

Peut-être que la « quatrième forme d'entreprise », l'entreprise contemporaine, serait celle qui associe plus finement qu'avant différentes formes d'entreprise et de management en une.

Sur quelle entreprise travailler ?

Dans la perspective du projet de formuler des recommandations, l'idée est-elle de s'attacher à une forme d'entreprise particulière ou d'envisager les différentes formes d'entreprise ? A quel(s) « autre(s) modèle(s) » accessible(s) réfléchir ?

Baudoin Roger : le séminaire est plutôt orienté sur le constat et la grille d'analyse, ne produisant pas de recommandations, sinon d'engager à faire évoluer le mode d'organisation, à ce niveau.

L'entreprise, les hommes et la nature

Jean-Philippe Robé : manque, dans le projet le hors-champ de la **nature**, qui en revanche ressort de l'exposé. En fait, manque la relation entre l'entreprise et l'environnement, qui comprendrait les rapports aux autres : aux individus, au social et à la nature, aussi.

Le libéralisme ne s'intéresse qu'aux rapports aux autres, ou aux choses, pas à l'environnement. Pourtant même sous cet angle, la pollution est un rapport aux autres : on l'impose aux autres !

L'homme et les biens

La présentation évoque essentiellement les biens de consommation or on peut défendre l'économie sous cet aspect, en tant qu'elle place au cœur de son analyse la question des biens et des objets, en essayant de parcourir la gamme de significations de cette notion de bien, depuis les biens absorbés sans réflexivité, jusqu'à des biens plus essentiels de la personne humaine.

Les biens ont une importance et un poids anthropologique, y compris les biens économiques. Les hommes ne peuvent être détachés des biens, intermédiaires importants entre les personnes.

Baudoin Roger : le problème à soulever est que le rapport aux biens tend à se détacher de toute finalité personnelle et se rabat sur la question de la possession.

Dépersonnaliser l'entreprise ?

N'y a-t-il pas une trop grande personnalisation de l'entreprise : on donne à l'entreprise des attributs de la personne, une sorte de conscience bienveillante ou malveillante. Ne faudrait-il pas revenir à plus de pragmatisme en la voyant comme quelque chose qui reçoit des gens qu'il faut faire travailler, sans machiavélisme.

Baudoin Roger : reste que la forme de l'institution est déterminante sur la façon dont la personne se conçoit elle-même. Tel est le caractère informant et prescriptif de la structure sur la personne et sur la société...

Redéfinir pour chaque type d'entreprise la nature du « bien commun »

Blanche Segrestin : la présentation sur « individu et personne »³ introduisait le bien commun pour voir quoi développer en commun et pouvant bénéficier à chacun. Qu'est-ce qui pousse les professions à encourager les gens à développer leurs compétences, quelle est la nature du bien commun et finalement, qu'est-ce qui peut faire communauté et entreprise ?

³ Voir Compte rendu de la Séance du 18 février 2010, *Individu, Personne, Bien Commun*, Baudoin Roger, disponible en ligne sur le site du Collège des Bernardins.