



CLASSIQUES
GARNIER

ZIMNOVITCH (Henri), LE BAS (Christian), WALLISER (Élisabeth), « Recensions d'ouvrages », *Entreprise & Société*, n° 2, 2017 – 2, p. 247-259

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0247](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0247)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2017. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

Pierre-Yves Gomez (2016), *Intelligence du travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 181 pages.

Recension par Henri ZIMNOVITCH¹

Pierre-Yves Gomez², auteur de *L'Entreprise dans la démocratie* (2009) ou *Le Travail invisible* (2013), offre dans son nouvel opus une réflexion en surplomb des rapports qui lient l'entreprise et la société. Pour dire quelque chose de sérieux sur l'immigration, l'identité nationale, le terrorisme, qui posent la question du « vivre ensemble », il choisit « d'enquêter sur sa base matérielle afin d'y retrouver, dans les deux sens du terme, une *intelligence* du travail » (p. 16).

Pour l'auteur, le travail libère du besoin, « il fait passer de la dépendance à l'interdépendance » (p. 17) et « permet de donner du sens à nos actes » (p. 18), « l'intelligence que l'on a de son travail rend notre liberté sensible » (p. 19). Une distinction est faite entre « les conditions de travail » (cadence, hygiène, sécurité...) et « la condition du travailleur » qui est « la manière dont une communauté permet ou non aux travailleurs d'avoir l'intelligence de leurs actes [...] de donner sens à leur travail » (p. 21). Si le travail peut être source de liberté, il peut à l'inverse devenir aliénant quand il ne permet que de survivre, quand le travailleur est asservi à une machine à des outils de gestion qui le poussent au-delà de ses forces, quand il ne sait plus pourquoi, pour qui il travaille (p. 25).

Pour faire comprendre l'importance du travail dans une société civilisée, Pierre-Yves Gomez présente « une géographie économique » des productions des habitants d'un territoire. Il fait remarquer que, contrairement à ce que pourrait laisser penser une vision de l'économie moderne fondée sur le marché, le travail salarié ne représente qu'une partie minoritaire. En effet, il faut y ajouter les tâches domestiques, le bénévolat, notre travail de consommateur (pour pousser un caddie,

1 henri.zimnovitch@lecnam.net

2 P.-Y. Gomez est professeur à l'EM Lyon où il a fondé l'Institut français de gouvernement de l'entreprise (IFGE) ; il est, par ailleurs, Président du Conseil d'orientation de la présente revue *Entreprise & Société* (ENSO).

remplir un formulaire...) qui, certes, n'est pas rémunéré mais qui est dû à la collectivité et qu'il compare à la *corvée* de l'Ancien Régime (p. 50). En adoptant une perspective historique, il montre que le sens du travail s'est, depuis l'exode rural, progressivement détaché du travailleur, qui a été pris en main par des managers dans des entreprises qui se sont ensuite mondialisées. La dernière « étape de cette mise à distance du travail et du travailleur » est la financiarisation de l'économie dans laquelle « le sens du travail se résume à l'atteinte des objectifs comptables » (p. 66).

Cette dynamique est entretenue par une consommation croissante qui place le client en position dominante mais fait disparaître le travailleur comme sujet politique (p. 88) comme le montrent les réflexions post-modernes, notamment celles de Michel Foucault. Pierre-Yves Gomez fait l'effort de penser en même temps les deux désirs de liberté qui habitent, d'une part, la cité du travailleur et, d'autre part, celle du consommateur, pour conclure à la soumission du travailleur au marché « qui le fait consommer sans vraie faim et travailler durement pour, un jour promis, pouvoir jouir de ne pas travailler » (p. 102). À côté de cette « tyrannie de la consommation », l'auteur examine les autres menaces pour l'intelligence du travail qui viennent de la machine et de la technique, quand celles-ci dictent leurs lois.

Face à cette perte de sens de l'intelligence au travail, due à un éloignement entre le producteur et le consommateur, Pierre-Yves Gomez examine les possibilités de raccourcir les distances au moyen d'une « *économie de proximité* » qu'il oppose à une « *économie de la multitude* » caractérisée par l'isolement des deux maillons extrêmes « reliés par un entrelacs industriel et globalisé d'interfaces techniques » (p. 130). Il analyse l'affrontement entre ces deux économies dans trois domaines :

1. Pour s'approprier les plateformes numériques. Le travail collectif peut se faire selon une démarche collaborative, comme *Wikipédia* en offre l'exemple, ou être accaparé par les Google, Apple, Facebook, Amazon.
2. Les imprimantes 3D laissent entrevoir une industrie de proximité qui romprait avec la fabrication de masse ; mais la robotisation peut, après nous avoir libéré des tâches ingrates, marquer l'avènement d'une cité du consommateur qui permette de se « consacrer au seul divertissement » (p. 155).

3. La troisième bataille se déroule autour des outils de gestion que les entreprises utilisent pour lutter contre la démobilisation en contrôlant au moyen de standards, de rapports, des travailleurs qui, eux, « sentent que ces outils, pas plus que la gestion par les comptes, les nombres et les valeurs comptables, ne disent la vérité » (p. 162) et aspirent à un engagement autonome. L'enjeu étant « d'éviter que la technique ne prenne encore le pas sur l'homme » (p. 166).

« Pour répondre à l'aspiration à un travail plus autonome, [Pierre-Yves Gomez discerne] deux politiques opposées. L'une libéralise le marché pour faciliter les occasions de travailler dans une logique individualiste et consommatrice. L'autre encourage l'émergence de collectifs d'indépendants, qui cherchent à maîtriser ensemble l'intelligence de leur travail » (p. 176). Ce qui le conduit à enjoindre nos gouvernants à peser sur la répartition des revenus, l'idée d'un revenu universel étant une piste de réflexion, à mettre en place une protection des nouveaux travailleurs indépendants et à créer un ordre juridique qui empêche une appropriation privée des interfaces numériques pour promouvoir une gouvernance inspirée de la gestion d'un « bien commun ».

L'ouvrage est servi par une très vaste culture, le style rend la lecture aisée sur des sujets élevés. La perspective personnelle, parfois autobiographique, permet d'éclairer des thèmes universels dans lesquels chacun trouvera matière à réflexion. C'est le mérite et la limite du livre qui en quelque 180 pages, compte tenu de la profondeur des questions soulevées, ne peut que donner un point de vue, aussi argumenté soit-il, à l'égard duquel le lecteur aura à se situer.

La place que l'auteur accorde au travail dans nos vies ne prend pas en compte le choix de certaines sagesses sur la vie contemplative, sa critique du divertissement renvoie aux pensées pascaliennes sur la religion, bref nécessiterait les développements d'un « gros livre » philosophique sur ce qu'est le sens de la vie... Quand Pierre-Yves Gomez « affirme que toute société libre repose sur l'intelligence du travail de ses citoyens, et que la consommation de masse, du fait même de sa logique addictive, nous dérobe cette intelligence » (p. 178), cela revient à dire que ses contemporains font de mauvais choix de vie, mais qui peut en juger à leur place ? Comment faire autrement pour « que l'homme ait le sens de son effort et de sa place dans le cosmos, qu'il consomme ce dont il

connaît la valeur parce qu'il sait ce que cela coûte d'effort » (p. 114) ? Si la part de liberté qui est offerte au consommateur n'est que manipulation comment opérer la révolution du temps choisi ? En tout cas, on ne pourra pas suivre l'auteur dans sa critique du néolibéralisme source de « tourbillon consommateur » en le renvoyant dos à dos avec le terrorisme et écrire qu'il « n'est que l'envers et l'enfer de notre décor. [Que] les jumeaux s'affrontent parce qu'ils se ressemblent » (p. 107). En revanche, dès lors que l'on accepte le postulat que l'économie se pervertit en étant guidée prioritairement par la satisfaction d'un client roi qui fonctionne dans une logique inversée par rapport à l'intelligence du travail, on comprend que l'auteur dise que les managers, dont le rôle est de gérer les organisations avec efficacité, pilotent celles-ci selon « une rationalité [qui] ne mène à rien » (p. 163).

Le mérite de ce livre est de nous détacher de nos habitudes de pensées pour nous faire réfléchir sur des questions essentielles. La hauteur de vue à laquelle s'élève l'auteur conduit inévitablement à laisser des angles morts. Pierre-Yves Gomez est conscient de « l'iniquité de ceux qui s'emparent d'un travail qu'ils ne réalisent pas » (p. 38) et « que certains s'activent toujours plus intensément dans les coulisses pour que le spectacle continue pour d'autres » (p. 105) mais le fossé que la mondialisation a créé entre pays producteurs et pays consommateurs gagnerait à être davantage étudié pour penser l'intelligence du travail et les recommandations politiques au-delà de l'Hexagone. Un autre aspect mériterait d'être approfondi pour mettre en évidence le travail des hommes et leurs activités entrecroisées dans le cadre d'une « nouvelle géographie économique » comme celle que Luc Boltanski et Arnaud Esquerre analysent dans *Enrichissement. Une critique de la marchandise* (Gallimard, 2017), livre dans lequel ils mettent l'accent sur la dimension marchande car « la richesse des régions est loin de dépendre seulement du degré de développement de la sphère productive » (op. cité, p. 25).

Ce livre étant paru deux mois après l'ouvrage de Gomez, on ne pourra lui faire le reproche de ne pas y faire référence. Surtout, il ne dispense pas de la lecture d'*Intelligence au travail*, il renforce au contraire l'importance de celui-ci pour mieux comprendre notre engagement dans l'entreprise et la société.

*

* *

Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil (La République des idées), 126 p.

Blanche Segrestin, Baudoin Roger, Stéphane Vernac (coord.) (2014), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Auxerre, Sciences Humaines Éditions, 344 p.

Recensions par Christian LE BAS¹

Ces deux ouvrages seraient à lire ensemble si on le pouvait. Ils sont issus en effet, l'un et l'autre d'un programme de recherches conduit, dans un premier temps par une équipe du Centre de gestion scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris (A. Hatchuel, F. Aggeri, B. Segrestin...), puis par un consortium scientifique regroupant, au département « Économie, Homme et Société » du Collège des Bernardins (B. Roger), des chercheurs de l'équipe précédente et d'autres venant d'autres institutions (O. Favereau, S. Vernac...).

Le livre, publié il y a quelques années, par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel s'inscrit dans cette problématique d'interrogation en profondeur de l'identité de l'entreprise et de sa relation avec la société. Cet ouvrage contient au moins deux aspects : un jugement sur la nature de l'entreprise et le rapport de l'entreprise au Droit. Nous nous intéresserons ici à la première thèse des auteurs, celle de l'entreprise comme invention moderne (page 21). Certes l'entreprise moderne « prend sa source dans la diffusion du machinisme et d'un esprit scientifique inédit » (page 28) mais elle se construit autour d'un objectif « aussi surprenant qu'inattendu... organiser collectivement l'activité inventive... ». En clair il s'agit rien de moins que de « domestiquer l'invention... Apprendre à la répéter... sans prendre de risques qui ne soient pas contrôlés » (pages 28-29). Cette puissance de création maîtrisée a des conséquences sur deux aspects : la nature du travail et le pouvoir patronal ; lesquels sont envisagés dans les chapitres suivants de ce livre. Avec une telle définition de l'entreprise on se situe très loin de l'approche qui conçoit l'entreprise comme un moyen d'économiser des coûts de transaction.

1 clebas@univ-catholyon.fr

Une conséquence de cette définition de l'entreprise est que les inventeurs isolés n'ont plus place au soleil de l'organisation industrielle (page 29). Mais on voit, que par-là, une possible faille dans le raisonnement peut poindre. En effet l'analyse se concentre sur la grande entreprise (la Mega corporation), et passe sous silence le phénomène *start-up*, la translation dans le monde économique d'inventions produites dans l'université, de haute portée, soutenues par le savoir de scientifiques stars. Le management de l'innovation, en particulier les travaux de Tushman et Anderson² nous enseigne l'importance déterminante des cycles du changement technologique : l'innovation est très sensible à l'histoire, au cycle, à l'apprentissage, au timing, donc aux capacités construites par les grandes firmes. Mais le nouveau peut survenir parfois sans impact du passé et pas obligatoirement par hasard. C'est dans ce contexte que prédomine l'invention radicale ou majeure de l'*entrepreneur universitaire*. On pense par exemple aux bio technologies nées dans l'Université, industrialisées pas des start-up avant d'être reprises par les grands groupes industriels de la Chimie.

Il est aussi dit que l'entreprise ne peut pas exploiter seulement les ressources passées mais doit plutôt compter sur le renouvellement de son infrastructure existante (page 33), et qu'elle doit maîtriser la dynamique de l'innovation. C'est une puissance de création sans équivalent « dans la mesure où ni ses formes ni ses résultats ne sont prédéterminés ». Mais cela est un principe propre à toute activité de recherche, et pas seulement relatif à la grande entreprise moderne.

Un autre apport majeur de l'ouvrage concernant le rapport de l'entreprise au Droit mériterait un examen en soi, notamment parce que le Droit est essentiel pour poser et comprendre les rapports de l'entreprise à la société – ce qui est le projet de la présente revue. Il suffira ici de dire avec les auteurs que « ...l'entreprise n'a jamais été définie en droit » (page 67).

Le second ouvrage, coordonné par Blanche Segrestin, Baudoin Roger, Stéphane Vernac, reprend et développe cette interrogation majeure sur la définition de l'entreprise. Ce livre – préfacé par Antoine Frérot, PDG de Véolia – est issu d'un colloque tenu à Cerisy en mai 2013 et organisé par le collectif lié au Collège des Bernardins, sur le thème « À qui appartiennent les entreprises ? Vers de nouveaux référentiels de l'engagement collectif ». Son titre, un tantinet provocateur – « *point*

2 Tushman M. L., P. Anderson, (2004). *Managing Strategic Innovation and Change*. 2nd ed. Oxford University Press. Oxford.

aveugle du savoir » – a été emprunté (avec son accord) à Armand Hatchuel, par ailleurs un des principaux initiateurs de ce collectif.

La première partie – « L'entreprise, boîte noire des sciences sociales » – explicite cette thèse majeure : tour à tour, un juriste (A. Lyon-Caen), un sociologue (D. Segrestin), un économiste (O. Favereau), un historien (P. Fridenson) montrent les difficultés, pour leurs disciplines, d'intégrer l'entreprise dans leurs cadres d'analyse respectifs.

La seconde partie, intitulée « L'entreprise indisciplinée : les effets d'un vide théorique », dépeint les conséquences d'une telle situation, dans différents domaines : l'école (E. Chatel), les statistiques publiques (M. Volle), la comptabilité (M-A. Caron) et les pratiques juridiques (C. Hannoun).

La troisième partie – centrale comme il se doit – pose les bases d'une reconstruction conceptuelle : « Pour une science de l'entreprise : enjeux et ruptures épistémologiques ». Plusieurs propositions sont avancées portant sur la notion même d'entreprise (H. Dumez), sur ses aspects historiques (C. Lemerrier), politiques (C. Gendron) et sa mission d'organisation de l'action collective (A. Hatchuel).

La quatrième partie permet un « retour sur les catégories fondamentales des sciences sociales » que les auteurs proposent de « relire au prisme de l'entreprise », avec des contributions portant sur le travail (A. Bidet et G. Rot), les territoires (P.-P. Zalio), la figure du dirigeant (J.-M. Saussois), et sur de nouvelles frontières à imaginer (P. Le Masson et B. Weil).

Last but not least, une cinquième partie ouvre des perspectives « vers de nouvelles gouvernances de l'engagement collectif » ; perspectives nourries par des réflexions portant sur les ordres de gouvernance (P.-Y. Gomez), l'alternative offerte par l'Économie sociale et solidaire (P. Frémeaux), la déterritorialisation de l'activité économique (A. Chaigneau), les pouvoirs de valorisation (A. Loute), les nouvelles options juridiques pour définir l'entreprise (K. Levillain, A. Hatchuel, B. Segrestin), enfin, son enseignement (O. Basso).

Cet ouvrage collectif constitue, à nos yeux, une contribution majeure au débat entreprise – société auquel la présente revue est dédiée. Nul doute qu'il continuera à nourrir la réflexion. C'est pourquoi nous avons souhaité en rendre compte, ainsi que l'essai de B. Segrestin et A. Hatchuel qui l'avait précédé.



Sophie Mignon, Philippe Chapellier, Agnès Mazars-Chapellon, Fabienne Villesèque-Dubus (coord.) (2017), *L'innovation managériale – Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. Éditions EMS, 242 p.

Recension par Christian LE BAS¹

Cet ouvrage, coordonné par un collectif académique de Montpellier, traite de l'innovation managériale. Il est dans la droite ligne du programme de recherche envisagé par Segrestin et Hatchuel pour lequel l'entreprise est un milieu innovateur par excellence. Il offre les matériaux empiriques venant à l'appui de la thèse de ces deux auteurs.

Mais de quoi parle-t-on quand on envisage l'innovation managériale (IM par la suite) ? Sophie Mignon nous avertit dès le chapitre introductif qu'il s'agit d'innovation non technologique concernant les structures organisationnelles, les systèmes administratifs ou les pratiques managériales. Dès 1987 Damanpour parlait déjà en pionnier d'innovations administratives. L'innovation organisationnelle et l'innovation de marketing font l'objet depuis plusieurs années d'un suivi au niveau des enquêtes européennes sur l'innovation. On a donc maintenant de riches données sur une partie de l'IM.

Le livre semble plutôt s'appuyer sur la définition d'Hamel (2006) : « ...une modification des principes, processus, et pratiques managériales traditionnels ou des formes organisationnelles habituelles... ». Il retient huit expressions d'IM comme l'introduction de normes écologiques et sociales, la mise en place de systèmes de contrôle de gestion, l'utilisation de méthodes originales de gestion de projet, etc. (page 20).

Resterait quand même à préciser s'il s'agit de nouveauté pour le système ou de nouveauté pour l'entreprise (pour reprendre la formule que l'on rencontre dans les enquêtes innovation). Ou, autrement dit, si on est dans un contexte d'innovation ou de diffusion de l'innovation. Il est vrai qu'aujourd'hui on considère comme une vraie innovation la mise en œuvre au sein d'une entreprise d'une nouvelle technique ou

¹ clebas@univ-catholyon.fr

d'une nouvelle organisation déjà connue ailleurs. Donc nouvelle pour l'entreprise. L'idée est qu'il y a toujours pour l'entreprise qui est dans ce cas un effort particulier d'implémentation et de création de savoirs spécifiques peu transférables d'une entreprise à une autre. On doit en effet noter que l'IM requiert beaucoup plus de savoirs tacites.

Des thématiques transversales sont à l'œuvre dans les différentes contributions de cet ouvrage. Sophie Mignon en offre un résumé riche d'informations dans le chapitre introductif. La question de la mesure en premier lieu. Certes on n'aura jamais des indicateurs quantitatifs de l'IM comme le brevet peut l'être pour l'innovation technologique. Mais les enquêtes communautaires sur l'innovation peuvent utilement nous renseigner sur la fréquence des phénomènes d'IM comme elles le font déjà pour l'innovation organisationnelle et l'innovation marketing. Même chose pour ses déterminants. Peut-on mesurer les performances de l'IM ? Certainement pas avec l'indicateur brevet pertinent pour les inventions technologiques. Il est toutefois possible de procéder comme on le fait dans les enquêtes innovation communautaires, relier les fréquences d'implémentation de ces types d'innovation et les gains de productivité ou d'efficacité des entreprises.

La dernière question qui est soulevée est d'essayer d'appréhender les liens de complémentarité et (surtout) d'entraînement entre les différents types d'innovation. Les innovateurs complexes développent des performances supérieures à celles des innovateurs simples (voir Le Bas et Poussing, 2014 ; les travaux plus récents encore de Karlsson et Tavassoli, ou plus anciens de Cécile Ayerbe).

Chapellier, Mazars-Chapellon et Villesèque-Dubus reviennent plus longtemps sur cette spirale vertueuse que l'innovation managériale cherche à déclencher. Cette problématique centrale de l'ouvrage inspiré des recherches de Volberda et ses collègues (2014) invite certainement à repenser les liens Technologie/Organisation/Management. C'est là peut être qu'une réflexion sur le caractère majeure ou mineure de l'IM s'impose, thème un peu absent dans cet ouvrage. De ce livre d'une grande richesse j'extrait l'idée que le changement structurel est une donnée complexe qu'on ne peut pas seulement penser en termes de frontières technologiques. Cela nous renvoie aux recherches d'Aoki qui ont souligné l'importance des contextes institutionnels, matrices des différences d'efficacité entre les firmes.



Henri Mintzberg (2017), *Rééquilibrer la société*, Paris, Éditions Maxima, 146 p.¹

Recension par Elisabeth WALLISER²

Depuis plusieurs décennies maintenant, Henri Mintzberg occupe une place à part dans l'univers des sciences de gestion. D'une part, il est totalement immergé dans un corpus dont il est un des contributeurs les plus prolifiques et les plus reconnus – sa vingtaine d'ouvrages, depuis 1973, constituant autant de *best sellers* traduits dans de nombreuses langues. D'autre part, il reste en même temps distancé, voire critique, envers les tendances parfois conformistes de ces milieux gestionnaires. On se souvient de l'ouvrage critique *The Rise and Fall of Strategic Planning*, dit « Mintzberg 1994 », suivi dix ans plus tard d'un coup d'éclat encore plus explicite *Managers not MBAs* dit « Mintzberg 2004 ». Ce positionnement, à la fois « interne et en surplomb » d'Henri Mintzberg est à l'image de son Canada natal et de l'université Mac Gill où il exerce, à la fois anglophone et plus ouverte au monde que son grand voisin du Sud.

Dix ans plus tard, H. M. a de nouveau pris à revers les tendances dominantes, en plaidant pour *Rebalancing Society* ; essai qu'il a tout d'abord diffusé sous forme d'un e-pamphlet, en février 2014 (sur son site www.mintzberg.org) et dont le texte, enrichi de notes, références et annexes, a été publié, en 2015, par Berrett-Koehler, petit éditeur californien que l'auteur dépeint comme « un îlot de santé et de bénévolat dans le monde malade de l'édition » (*op. cit.* p. 159). Cet essai est maintenant disponible pour les lecteurs francophones, via tout d'abord une publication au Québec – Éditions Somme toute – en 2016, puis par la présente publication sous revue, en France, aux Éditions Maxima Laurent du Mesnil, en janvier 2017.

1 Une première recension avait été effectuée de l'édition originale *Rebalancing Society* – *Radical Renewal beyond Left, Right and Center*, Oakland, CA (USA), Berrett-Koehler Publishers, 2015, 151 p ; recension publiée (en anglais) dans la RIMHE, 2016, n° 5, p. 67-69.

2 elisabeth.walliser@unice.fr

Que nous réserve ce nouveau Mintzberg ? Est-il de la même veine, i.e. relevant d'une critique parfois sévère, mais informée et constructive ? Le lecteur peut être rassuré, c'est du Mintzberg « pur jus » ; on peut même dire que, avec le temps qui passe, l'auteur prend de moins en moins de gants pour dire ce qu'il pense et souligner tel ou tel propos. Le sous-titre – comme souvent c'est le cas – exprime son intention : « Pour un renouvellement radical de la gauche, de la droite et du centre » (on se croirait dans une campagne électorale récente...), précisant : « Entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment ». Ce sont en effet les relations et interactions entre ces trois « P » – « *Public, Private, Plural* » – qui sont au cœur du propos de Mintzberg.

On l'aura compris, nous ne sommes pas dans un mémento scolaire pour préparer tel ou tel cours de gestion, mais dans une réflexion d'un observateur du monde contemporain qui a été témoin des grands bouleversements de ces dernières décennies et qui souhaite nous faire part de ses constats. Henri Mintzberg situe lui-même l'origine de sa réflexion lors d'un voyage à Prague peu après l'effondrement du communisme en Europe de l'Est³. On sait que cette période historique « post chute du Mur de Berlin » a entraîné des réactions démesurées des partisans de l'économie privée : « “Le capitalisme a triomphé” déclaraient les pontifes occidentaux en 1989 » (*op. cit.* p. 5) rappelle Mintzberg qui ajoute immédiatement : « Ils avaient tort – décidemment tort » (*ib.*), égratignant au passage Fukuyama et sa proclamation sur « La fin de l'Histoire ».

Henri Mintzberg rappelle le risque d'une hégémonie du tout marché⁴ ; il pointe notamment « l'exploitation des externalités » car « il n'y a pas d'activités humaines sans externalités et celles-ci s'accumulent à des rythmes insoutenables » (*op. cit.* p. 19). Un écologiste ne le démentirait pas...

Ainsi, constatant l'échec du « Tout-État » et les risques du « Tout-Marché », l'auteur peut proposer les « Trois Piliers pour soutenir une Société équilibrée » (*op. cit.* chap 3 – p. 23). Aux deux piliers traditionnels correspondant l'un au « secteur public », l'autre au « secteur privé », il

3 « *I began to think this framework twenty-three years ago, when I visited Prague soon after the collapse of communism in Eastern Europe* » (*op. cit.* p. 148).

4 « *When an economy of free enterprise becomes a society of free enterprises, it's the citizen themselves who are no longer free* » (*op. cit.* p. 10).

ajoute la nécessité d'un troisième secteur qu'il appelle « pluriel⁵ ». Pour Mintzberg la perspective est claire : « Chacun des trois secteurs doit être vigoureux dans une société équilibrée... un secteur public émanant de gouvernement respectés, un secteur privé avec des entreprises responsables et un secteur pluriel formé de communautés robustes » (*op. cit.* p. 28).

Ce secteur pluriel a une définition extensive : « il comprend toutes les associations de personnes qui n'appartiennent ni à l'État, ni à des investisseurs privés » (*op. cit.* p. 30). Mintzberg est conscient de la disparité de situations entraînée par une telle définition a contrario ; c'est même cette disparité qui l'a conduit à choisir ce qualificatif « pluriel » plutôt que d'autres comme les « communs » chers à Elinor Ostrom. Car le lecteur est frappé de constater cette convergence entre la position que défend Henri Mintzberg dans cet essai et celle que durant des décennies, a défendu l'École de Bloomington créée dans les seventies à Indiana University par Vincent et Elinor Ostrom ; travaux qui ont valu à cette dernière le « Nobel d'économie » en 2009.

Mintzberg apparaît cependant moins engagé dans the « troisième secteur » que ne l'ont été les Ostroms. Il pointe ainsi les risques qui s'y rattachent, à l'instar des deux autres secteurs : « Chaque secteur souffre d'un défaut potentiel qui peut être fatal : les gouvernements peuvent être cruels, les marchés peuvent être myopes et les communautés peuvent être fermées » (*op. cit.* p. 40). Il convient d'être vigilant. L'auteur a une formule imagée qui est explicite : « Je ne souhaite pas plus qu'une milice privée patrouille dans ma rue que d'un organisme d'État s'occupant de mes plantations de concombres » (*op. cit.* p. 42).

Pourtant, il espère que « le renouvellement radical commencera dans le secteur pluriel, avec des mouvements sociétaux et des initiatives sociétales » (*op. cit.* ; p. 51). In fine, l'auteur résume via un schéma très pédagogique (*op. cit.* p. 62) le dilemme « Déséquilibre » *versus* « Équilibre » pour chaque pilier sectoriel :

- « Despotisme d'État » *versus* « Démocratie engagée » pour le secteur public ;
- « Capitalisme prédateur » *versus* « Capitalisme responsable » pour le secteur privé ;

5 « This perspective can take us past two-sided politics to a three sectors society, representing governments, businesses and communities » (*op. cit.* p. 27).

- « Populisme d'exclusion » *versus* « Pluralité inclusive » pour le secteur pluriel.

Mintzberg conclut son essai par un nouvel appel à un humanisme actif « Le monde économiquement développé a un besoin urgent d'un redéveloppement sociétal » (*op. cit.* p. 74).

Comme on le voit, cette nouvelle publication d'Henri Mintzberg, tout en exprimant des idées déjà en germe dans ses travaux précédents, marque, selon nous, une inflexion, ou sorte de « prise de distance » de ce grand auteur par rapport à ses chantiers de recherche plus académiques. C'est, plus que le chercheur en management, le citoyen du monde qui s'est exprimé, même si – comme cela était le cas d'illustres prédécesseurs comme Herbert Simon ou Elinor Ostrom – il n'y a pas forcément de frontières étanches, dans ces disciplines touchant la vie collective, entre les pratiques professionnelles et les comportements des chercheurs dans les sociétés qui les concernent.