



Armand HATCHUEL,  
Professeur à l'Ecole des Mines de Paris

## **SYNTHESE DES DEBATS DU PETIT DEJEUNER**

**CEFI-Ingénieurs et Scientifiques de France  
du Mardi 22 février 2011**

### **Sur le thème : "l'Entreprise Post-Crise"**

À l'occasion d'un petit déjeuner organisé conjointement par le **CEFI et l'IESF**, **Monsieur Armand HATCHUEL, Professeur à l'Ecole des Mines de Paris**, est intervenu le 22 février 2011.

Cet événement Présidé par Claude MAURY réunissait les membres invités d'IESF, en présence de Julien ROITMAN, président d'Ingénieurs et Scientifiques de France, et les entreprises partenaires du CEFI.

Bien connu – et apprécié – pour sa capacité à développer dans un style particulièrement efficace des visions originales sur les problèmes du moment (Articles ou ouvrages publiés sur "les processus d'innovation", "l'expert et le système", "l'activité marchande sans le marché?", "Les ressources humaines de l'innovation intensive"...), Armand Hatchuel avait accepté de répondre le 22 février dernier à l'invitation du CEFI et des Ingénieurs et Scientifiques de France, pour parler de l'entreprise post-crise.

Professeur à l'Ecole des Mines de Paris, spécialiste des questions d'innovation, Armand Hatchuel a séduit un auditoire particulièrement attentif, en donnant forme, avec toute la puissance d'une pensée critique en mouvement, aux conclusions d'un programme de recherche engagé depuis deux ans avec le Collège des Bernardins<sup>1</sup>.

Pour Armand Hatchuel il faut d'abord comprendre l'entreprise moins dans sa réalité fonctionnelle que comme l'expression d'un corps de doctrine apte à se remodeler dans le temps et à se transférer rapidement dans l'espace. A ce titre l'entreprise moderne apparaît

clairement comme une création des ingénieurs vers la fin du 19ème siècle, et ce sont d'ailleurs de grands ingénieurs qui l'ont dotée d'un cadre juridique centré sur le droit du travail, et qui ont construit pour elle un cadre conceptuel, articulant une autorité de gestion, un espace collectif organisé et une dynamique de création collective (Fayol, Taylor).

Dans cette première vision l'entreprise prenait sens autour d'un projet collectif porté par son dirigeant, dans le respect d'une efficacité collective reposant moins sur des compétences individuelles que sur une volonté extensive de coopération.

Cet édifice a été déstabilisé à partir des années 80, au moment où les Etats-Unis ont senti que leur domination économique indiscutable risquait d'être contestée par l'Asie (à cette époque le Japon), ce qui a conduit à l'introduction progressive de dispositifs fondés sur de nouvelles règles (corporate governance) et l'émergence de théories "contractualistes", supposées garantir par divers biais une plus grande efficacité économique. Mais ce nouveau cadre a conduit à de multiples dérives, et amené progressivement à l'idée, juridiquement infondée, d'un contrôle direct du dirigeant par l'actionnaire, sans parler de ses effets dévastateurs sur le moral de l'encadrement supérieur et intermédiaire.

<sup>1</sup> Colloque "L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales" (vendredi 29 avril (débat) et samedi 30 avril 2011, possibilité de ne participer qu'à la journée de synthèse le samedi de 9 à 13 heures)  
<http://www.collegedesbernardins.fr>

Pour échapper à cette évolution, qui s'est traduite par des crises en cascade, (dont la crise financière de 2008 n'est que la manifestation la plus éclatante), il faut reprendre les choses à la base et s'appliquer à redéfinir sous la forme d'un nouveau pacte managérial les fondements d'une "doctrine" rénovée de l'entreprise, alors que les pratiques actuelles génèrent des crises systémiques sans fin:

- Rétablissant l'autorité du chef d'entreprise et son statut d'animateur d'un projet collectif (logique d'habilitation),
- Assurant l'espace de l'entreprise dans cette dimension collective et qualifiante
- Faisant de l'acceptation de cette solidarité et de sa dimension collaborative le creuset d'une politique d'innovation intensive.

Ces idées, qui vont constituer la trame du Colloque des Bernardins (28, 29 avril 2011), peuvent apparaître relever d'une vision utopique. Mais c'est dans cette utopie, qui rétablit l'ingénieur dans sa responsabilité déterminante de conduire l'ingénierie de l'innovation, (laissée souvent à tort à l'arrière-plan au profit d'une valorisation de la connaissance), que se trouve notre salut.



*Participants du débat*

**Synthèse réalisée par :**  
**Claude MAURY,**  
**Délégué Général du CEFI**



**CEFI**

COMITÉ D'ÉTUDES SUR LES FORMATIONS D'INGÉNIEURS

### **PORTRAIT : Éléments biographiques, fonctions actuels :**

**Diplôme.** : Ingénieur civil des mines, Docteur en ingénierie et gestion

**Carrière** : à l'Ecole des mines de Paris : Attaché (1975-81) puis Maître de recherches (1981-90) au Centre de gestion scientifique (CGS), Professeur, Responsable de l'option ingénierie de la conception (1994), Directeur adjoint du CGS et Responsable de la formation doctorale ingénierie et gestion (depuis 1995); Directeur de recherches à l'université Paris IX-Dauphine (depuis 1985), Responsable du séminaire d'histoire industrielle à l'université de Marne-la-Vallée (depuis 1994), Membre du comité national à la recherche scientifique au Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (1991-95), Administrateur puis Membre du comité scientifique de l'Association pour le développement de la socio-économie (Adse), Membre du comité de rédaction de la Revue française de gestion industrielle .

**Œuvres et travaux** : recherches sur les nouvelles organisations industrielles; nombreux articles dans des publications scientifiques françaises et internationales, plusieurs ouvrages collectifs, un livre : l'Expert et le système (en coll., 1992).

**Décoration** : Chevalier des Palmes académiques.

**Distinction** : élu Economiste de l'année (catégorie Organisation et management) (1996)