



**HAL**  
open science

## Repenser le statut du management pour relier entreprise et société

Blanche Segrestin

► **To cite this version:**

Blanche Segrestin. Repenser le statut du management pour relier entreprise et société. Management et société, 2018. hal-01949706

**HAL Id: hal-01949706**

**<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01949706>**

Submitted on 21 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Repenser le statut du management pour relier entreprise et société

En réduisant le but de l'entreprise à un but lucratif réalisé dans l'intérêt de ses seuls associés, notre cadre théorique et juridique a déformé l'entreprise. Pourtant, elle peut contribuer pleinement à l'intérêt collectif. Il convient donc de revenir à la théorie de l'entreprise pour voir comment elle peut concilier efficacité économique, justice sociale et responsabilités sociales et environnementales.

Auteur

**Blanche Segrestin**

Professeur à Mines ParisTech, PSL Research University ;  
titulaire de la chaire « Théorie de l'entreprise :  
modèles de gouvernance et création collective »

**Le gouvernement** a lancé, début 2018, une mission sur la vision de l'entreprise et son cadre juridique. Sur cette question, des recherches pionnières ont été lancées depuis 2009 au Collège des Bernardins<sup>1</sup> et à Mines ParisTech<sup>2</sup>. Depuis 2009, le Collège des Bernardins a accueilli et soutenu un programme de recherche transdisciplinaire sur l'entreprise. Pendant près de dix ans, un groupe de chercheurs a questionné ce qu'était l'entreprise, son rôle dans la société et ses modes de gouvernement, en mêlant le regard de la sociologie, du droit, de l'économie, de la gestion, de la philosophie avec le monde de l'entreprise.

Ce programme partait, dès la crise des *Subprimes* en 2008, d'un parti pris original : la crise n'est pas uniquement une crise financière ou économique. C'est aussi une crise de l'entreprise, qui représente désormais une puissance d'action inédite, mais une puissance d'action qui peut se retourner contre nos sociétés et contre l'avenir de la planète. Elle suppose donc qu'on revienne aux fondements des schémas de gouvernance de l'entreprise, et qu'on réinterroge nos représentations mêmes de l'entreprise : à qui appartient l'entreprise ? Qu'est-ce que l'entreprise ? Et quels principes de gouvernement pourraient permettre de concilier efficacité économique, justice sociale et soutenabilité ?

Dans ce court article, nous présentons les avancées principales de ce programme qui a permis un renouvellement en profondeur du débat sur l'entreprise en France. Nous revenons d'abord sur le diagnostic original que nous portons sur la crise comme le

1 > 2009-2011 : « L'Entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales », sous la coordination d'O. Favereau et B. Roger (Favereau, 2014) ; 2012-2014 : « L'entreprise : propriété, création collective, monde commun » sous la coordination d'O. Favereau et B. Roger (Favereau et Roger, 2015) ; 2015-2018 : « Gouvernement de l'entreprise, création de commun » sous la coordination de B. Segrestin et S. Vernac.

2 > Chaire « Théorie de l'entreprise : modèles de gouvernance et création collective ».

résultat d'une « grande déformation » de l'entreprise, pour reprendre la formule d'Olivier Favereau (Favereau, 2014). Nous donnons ensuite quelques éléments d'une nouvelle théorie de l'entreprise comme dispositif de création collective, pour terminer sur les implications normatives et les propositions de réforme qui en découlent.

### La crise de l'entreprise : une grande déformation

L'entreprise apparaît, pour beaucoup et de plus en plus, comme un facteur d'inégalité, voire d'injustices, mais aussi comme une cause de dommages environnementaux majeurs. Mais ces déséquilibres ne sont-ils pas dus à une crise de l'entreprise elle-même ?

Plusieurs éléments manifestent la crise dans laquelle l'entreprise est aujourd'hui plongée. Le premier signal nous vient des États-Unis où nombre d'études révèlent aujourd'hui que

La profitabilité des entreprises ne génère pas de retour sur l'emploi ou sur la société

la part des profits des entreprises dans le PIB américain n'a jamais été aussi élevée (plus de 10 %) <sup>3</sup> sans que ce niveau inédit de profit ne crée d'emplois. On est donc face à des entreprises très profitables mais qui ne contribuent pas à la croissance ou à la prospérité économique ou sociale. La profitabilité des entreprises ne génère pas de retour sur l'emploi ou sur la société, les entreprises développant même des stratégies d'évitement fiscal pour maximiser leurs revenus.

William Lazonick a été l'un des premiers à mettre en évidence ce phénomène de « *profits without*

3 > « Corporate Profits vs. Wages as Percentage of GDP », 5 mars 2013. En ligne : <https://econographics.wordpress.com>. Entrer le titre du graphique dans le moteur de recherche.

*prosperity* » (Lazonick, 2014) et d'autres études l'ont confirmé depuis : les grandes capitalisations boursières aux États-Unis consacrent plus d'argent à soutenir le cours en bourse (via le versement de dividendes et des programmes massifs de rachat d'action) qu'elles n'ont obtenu de revenus en 2015 !

Ces éléments signalent clairement une crise de l'entreprise, dans la mesure où les directions d'entreprise prennent des décisions qui vont à l'encontre des capacités d'investissement et donc de la soutenabilité à terme de l'entreprise. À l'heure où la compétitivité des entreprises dépend de manière de plus en plus évidente de leurs capacités d'innovation, les dirigeants se révèlent jouer contre la pérennité de l'entreprise et pour la défense du cours en bourse.

### Un vide juridique et théorique autour de l'entreprise

On se trouve face à une crise empirique, mais aussi face à une crise du droit et des systèmes de légitimité (Laufer, 1996 ; 2000). Car, paradoxalement, ces pratiques de rachats d'actions ou d'optimisation fiscale sont légales, alors que des dirigeants, qui voudraient que leurs entreprises se comportent de manière sociale et responsable, pourraient en droit être poursuivis dans certains États américains : même si les cas sont rarissimes, un dirigeant convaincu d'avoir pris une décision qui allait à l'encontre de l'intérêt des actionnaires peut être mis en cause et risque des poursuites (*breach of fiduciary duties*). En Europe, ce n'est pas un motif de poursuite judiciaire, mais force est de constater que le droit ne protège pas des projets d'entreprise sociaux ou environnementaux : ces projets sont conditionnés au consentement des actionnaires, qui peuvent toujours, s'ils le souhaitent, réorienter le projet

d'entreprise vers des buts plus lucratifs ou à plus court terme. Le dirigeant d'une société anonyme, il faut le rappeler, peut toujours être révoqué *ad nutum* et sans préavis. Le droit permet donc des pratiques très peu responsables et soutenables du point de vue collectif, tandis qu'il ne protège pas, voire parfois condamne, des pratiques avec des ambitions responsables.

Au fondement de cette situation de crise se trouve un problème de représentation de l'entreprise. Les entreprises dont on parle sont aujourd'hui, le plus souvent, complètement internationalisées, avec des puissances d'action colossales, souvent bien plus importantes que celles de nombreux États. Pourtant, on continue aujourd'hui d'appréhender ces méga-entités comme des individus, personnes privées et légitimes à ne poursuivre que leur intérêt propre. En droit, l'entreprise n'existe pas (Robé, 1999). Elle n'existe qu'au travers de la structure de société qu'elle adopte. Or, une société relève du droit commercial et régit uniquement les relations entre les associés et leurs représentants (les mandataires sociaux). Le droit commercial ignore les autres parties, et notamment les salariés, ainsi que la fonction de chef d'entreprise. En droit, la société constitue une « personne morale ». On la ramène donc à une individualité, avec un patrimoine et une propriété commerciale. La société est marchande et l'entreprise est assimilée, comme en témoignent les modélisations micro-économiques classiques, à un acteur marchand maximisant un profit.

Selon nous, cette caractérisation de l'entreprise, en droit comme en théorie, est éminemment problématique : la théorie ignore la réalité de l'entreprise et ses fondements propres. Et il s'avère aujourd'hui indispensable de revenir à ces fondements pour mieux encadrer les responsabilités des entreprises et permettre le développement d'entreprises conviviales.

## Une nouvelle théorie de l'entreprise comme dynamique de création collective

Les recherches que nous avons menées ont montré que l'entreprise est une innovation assez récente (Segrestin et Hatchuel, 2012). Jusqu'au milieu voire à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il n'est pas nécessaire de parler d'entreprise. Les entrepreneurs entretiennent des relations commerciales avec les travailleurs (qui sont alors assimilés à des fournisseurs ou des prestataires de services) comme avec les autres parties prenantes. La forme moderne de l'entreprise, avec un management professionnel et des salariés sous contrat de travail, n'apparaît qu'à la toute fin du XIX<sup>e</sup> siècle, quand, précisément, les relations commerciales ne suffisent plus, c'est-à-dire quand on veut réaliser des opérations pour lesquelles les compétences ne préexistent pas et ne sont pas disponibles sur le marché du travail. Si on suit un dirigeant d'entreprise comme Perkins au début du XX<sup>e</sup> siècle, il note par exemple que l'entreprise apparaît pour apprendre à maîtriser des nouvelles puissances, comme celle de l'électricité, qui sont éminemment dangereuses mais aussi potentiellement à très forte valeur pour la société. Le rôle de l'entreprise, c'est d'apprendre à maîtriser ces puissances et à les domestiquer. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, dans un contexte d'effervescence technologique et scientifique inédit, on prend conscience qu'il faut s'organiser collectivement pour développer des capacités d'action nouvelles. L'entreprise, avon-nous proposé avec Armand Hatchuel, est un projet de création collective. Elle résulte des promesses que représentent à l'époque le progrès scientifique et technologique. Mais la science n'est pas seulement ce qui va rationaliser les pratiques au sens du management scientifique : c'est surtout et avant tout ce qui projette

le collectif dans l'inconnu. Introduire la recherche et l'innovation dans la stratégie des entreprises conduit à mettre en question ce que seront les technologies, les produits, mais aussi les métiers et les compétences de demain.

C'est la raison pour laquelle Henri Fayol, qui cherchait à théoriser la fonction nouvelle et distinctive des chefs d'entreprise en 1916 (Fayol, 1917), insistait sur la notion de prévoyance : parce qu'il participe à provoquer l'inconnu et à rendre le futur imprévisible, le chef d'entreprise a le devoir d'unifier le corps social et de faire en sorte qu'il soit capable d'affronter et d'assumer l'imprévu (Hatchuel, 2016). Il s'agit d'un moment extrêmement progressiste, dans la mesure où non seulement le management moderne vise à former et à développer les capacités des salariés, mais aussi parce que l'objectif est de développer des biens nouveaux utiles à la collectivité. L'entreprise est l'acteur économique qui naît de la volonté de construire des biens communs inédits. Si les marchés peuvent assurer la production de biens marchands connus, ils ne permettent pas en eux-mêmes de rendre compte de l'introduction de nouveaux biens.

L'entreprise déplace les enjeux de gouvernement : apparaît la fonction de chef d'entreprise là où la société était administrée par les associés ou leurs représentants. Pour autant, en droit, la fonction du chef d'entreprise est restée un impensé (Segrestin *et al.*, 2014). Et les dirigeants d'entreprise sont uniquement les mandataires sociaux, désignés par les associés pour représenter la « société » et gérer l'entreprise. Les principes de gouvernance édictés par les milieux d'affaires à partir des années 1970 auront donc beau jeu de rappeler que les dirigeants sont nommés pour gérer l'entreprise au nom et pour le compte des actionnaires. Car en conservant intact le droit des sociétés, dans le Code du commerce, pour gouverner

l'entreprise, c'était, en droit, maintenir un cadre commercial pour réguler une forme d'action collective dont ni les finalités ni les formes ne correspondaient plus à des enjeux commerciaux classiques.

Et c'est aujourd'hui, d'après nous, ce qui explique que l'on puisse assimiler une entreprise – aussi gigantesque et puissante soit-elle – à un acteur privé qui cherche à maximiser une lucrativité par une activité marchande. Le droit, faute d'avoir conceptualisé l'entreprise, a ainsi rendu possible une extrême réduction de la finalité de l'entreprise.

L'entreprise ne peut plus se contenter de cette conception ni de ce cadre institutionnel. Pour rendre possibles les entreprises responsables, voire en faire la norme, plusieurs propositions ont été formulées dans notre programme de recherche à Mines ParisTech et en lien avec le Collège des Bernardins.

## Penser de nouvelles normes et un nouveau droit de l'entreprise

Le premier enjeu est, au niveau théorique, de réviser la définition même de l'entreprise. L'entreprise, certes, est un acteur marchand et acteur sur les marchés, mais pas seulement : elle est aussi un projet collectif de création collective. Cela signifie notamment que tous les acteurs économiques ne sont pas nécessairement des entreprises : de l'auto-entrepreneur ou de l'artisan de quartier à la multinationale, il faut restaurer des grilles d'analyse et de lecture de l'entreprise adaptées aux spécificités des projets et des rapports à l'innovation.

En droit, la fonction du chef d'entreprise est restée un impensé

En conséquence, nous sommes amenés à expliciter les responsabilités des entreprises et en particulier des dirigeants d'entreprise.

## Définir un statut pour les dirigeants

Il convient de réfléchir aujourd'hui à un statut des dirigeants, là où le droit actuel a laissé totalement dans l'ombre leur fonction et les conséquences de leurs actes sur les parties de l'entreprise et sur la société. Reconnaître la fonction créative des dirigeants devrait amener d'abord à contrer toutes les implications de la théorie de l'agence qui voit les dirigeants comme des agents des associés (quels qu'ils soient) pour chercher à les inciter et à contraindre leur action. Notamment penser le statut des dirigeants, non pas simplement comme des mandataires chargés de défendre l'intérêt de telle ou telle partie, mais bien davantage selon un terme qui, plutôt que le mandat, renvoie à un pouvoir d'habilitation : les différentes parties, que ce soient les actionnaires ou les salariés, habiliteront l'équipe dirigeante à prendre des choix de gestion qui peuvent les impacter, mais dans l'intérêt d'un projet collectif et créatif. Ce principe d'habilitation change considérablement les choses sur la représentation de la fonction dirigeante. En particulier, il nous semble que les impacts sur les parties des choix de gestion doivent être considérés comme communs et non pas imputables à telle ou telle partie. Par exemple, il peut être décidé de former intensivement tels personnels ou au contraire de fermer tel établissement. Mais les impacts pour les parties devraient être mutualisés, dans la mesure où ils sont justifiés par un projet d'intérêt commun. Dit autrement, l'autorité de gestion commune solidarise les parties qui la reconnaissent.

## Clarifier la fonction et les missions du chef d'entreprise

Ensuite, la fonction du chef d'entreprise et sa mission, loin d'être réduite à la maximisation d'un retour pour l'actionnaire, devrait être clarifiée. Dans l'optique de la création collective, il s'agit toujours de mobiliser différents potentiels et de conduire une action collective pour les développer, mais aussi, plus généralement, pour créer de nouveaux potentiels d'action (compétences, brevets, technologies...). Mais une telle fonction ne peut pas s'affranchir de responsabilités : en l'occurrence, l'équilibre entre les parties doit être maintenu et les dirigeants ont un devoir de « prévoyance » pour reprendre le terme d'Henri Fayol. Toute stratégie innovante doit être soutenable et assurer une cohésion, une solidarité et une assurabilité satisfaisante pour l'ensemble des parties engagées dans l'action collective. À noter que ces responsabilités relèvent de l'ordre public, un peu comme celles des commandants de bord ou des pilotes de ligne qui, outre le fait d'être salariés de compagnies aériennes, sont soumis à un ordre professionnel et à une réglementation d'ordre public. D'où l'idée de préciser, le cas échéant dans le Code civil, que la société doit être gérée dans l'intérêt de l'entreprise et en prenant en compte l'équilibre entre les intérêts des parties engagées dans l'entreprise, et ce de manière vigilante et responsable par rapport aux parties potentiellement affectées par l'activité de l'entreprise.

## Reconnaître l'entreprise en droit

Enfin, troisième élément, dans la lignée des précédents, au niveau du droit des sociétés. Chercher à reconnaître l'entreprise en droit peut sembler un projet fou ou utopique. Mais nous avons constaté que de

nombreuses initiatives légales ont déjà eu lieu ces dernières années : à partir de 2011 et de la Californie, plusieurs États américains ont en effet changé leur législation pour autoriser la constitution de sociétés avec un projet d'intérêt collectif – soit visant un intérêt collectif (« *public & general benefit* », comme le font les *benefit corporations*), soit ciblant un objectif d'ordre social ou environnemental particulier (comme c'est le cas pour les *social purpose corporations*). Le droit américain accorde ainsi la possibilité aux entreprises qui le souhaitent d'inscrire dans leur statut une mission d'intérêt collectif qui permettrait, sans renoncer au but lucratif de la société, de poursuivre les projets d'intérêt collectif, notamment en cas de changement d'actionnaires. Cela signifie :

- > d'une part, que les actionnaires s'engagent à évaluer l'action des dirigeants non pas à l'aune de leur seul intérêt propre mais en fonction de la mission déterminée ;
- > d'autre part, que les orientations stratégiques sont stabilisées, la société étant engagée sur la mission au-delà des changements d'actionnaires. Les actionnaires restent en position de pouvoir modifier ou abandonner leur mission mais cela suppose une « super-majorité » (en général des 2/3 des actionnaires) et surtout une publicité. Les différentes parties peuvent alors s'engager en connaissance de cause.

## Créer un statut d'« entreprise à mission »

Nous avons repris ce modèle pour proposer que soit introduit en France un statut d'« entreprise à mission » (Levillain, 2015, 2017 ; Segrestin *et al.*, 2015), avec des contrats spécifiques de « société à objet social étendu ». Ce contrat revitaliserait le principe d'un « objet social » non réductible à l'intérêt privé des associés, mais couplant intérêt privé et intérêt

collectif. Il permettrait de redonner une légitimité à l'autorité des chefs d'entreprise, vis-à-vis des associés comme vis-à-vis des autres parties prenantes. Et enfin, il crédibiliserait la notion de « responsabilité sociale d'entreprise », dans la mesure où les intentions affichées dans l'objectif statutaire s'imposeraient aux actionnaires et deviendraient opposables. On peut ainsi imaginer que des parties engagées, et notamment le comité d'entreprise ou d'autres représentants des salariés, puissent alerter ou remettre en cause les décisions stratégiques d'une entreprise au motif qu'elles ne correspondent pas aux missions de la société.

Cette proposition d'« entreprise à mission » a été soutenue par différents rapports institutionnels et reprise dans le récent rapport remis au gouvernement par N. Notat et J.-D. Sénard<sup>4</sup>. Elle a également été expérimentée avec quelques entreprises. Ainsi, l'entreprise Nutriset est devenue la première société à mission en inscrivant dans ses statuts, en 2015, un mandat de contribuer à lutter contre la malnutrition des enfants dans le monde. On se trouve donc face à une entreprise qui peut sembler paradoxale dans les cadres classiques, puisque c'est une entreprise à but lucratif... mais dont la finalité est humanitaire. Dans les cadres institutionnels traditionnels, Nutriset suscite nécessairement la défiance de ses partenaires, et en particulier de ses clients qui sont pour la plupart des ONG. Et si ces dernières peuvent en effet craindre que le marché des enfants malnutris soit une niche et le but humanitaire un levier de profitabilité, en revanche, en inscrivant cet objectif au cœur de son contrat de société, Nutriset a également mis en place un comité d'experts, incluant des représentants d'ONG, pour évaluer sa stratégie au regard de son mandat. Il y a un donc un réel engagement et

ce cas montre comment une entreprise peut contribuer à l'intérêt collectif et concilier cause humanitaire avec développement économique.

L'exemple témoigne du fait qu'il n'y a pas de nécessité d'opposer les organisations à but lucratif des organisations à but non lucratif : nous pensons au contraire qu'en réduisant

l'entreprise au rang d'acteur « privé » uniquement préoccupé de son profit, la théorie de l'entreprise a empêché de reconnaître les projets « privés » d'intérêt collectif (Rathenau, 1921 ; Segrestin, 2016), voire a entravé le développement de l'entreprise comme acteur engagé dans la création de nouveaux communs. ●

## > bibliographie

FAVEREAU O., *Entreprises : la grande déformation*, Paris/Les Plans-sur-Bex, Collège des Bernardins/Parole et Silence, 2014.

FAVEREAU O. et ROGER B., *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Paris/Les Plans-sur-Bex, Collège des Bernardins/Parole et Silence, 2015.

FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1<sup>re</sup> éd. 1917, 1999.

HATCHUEL A., « Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du xx<sup>e</sup> siècle », *Entreprises et histoire*, vol. 3, n° 2, 2016, p. 108-120.

LAUFER R., « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue française de gestion*, n° 111, 1996, p. 12-36.

LAUFER R., « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in A. DAVID, A. HATCHUEL et R. LAUFER (dir.), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie en management*, Paris, Vuibert, 2000.

LAZONICK W., « Profits without prosperity », *Harvard Business Review*, n° 92, 2014, p. 46-55.

LEVILLAIN K., *Les Entreprises à mission. Formes, modèle et implications d'un engagement collectif*, Paris, Presses des Mines, 2015.

LEVILLAIN K., *Les Entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation dans l'intérêt commun*, Paris, Vuibert, 2017.

RATHENAU W., *In Days to Come*, New York, Alfred A. Knopf, 1921.

ROBÉ J.-P., *L'Entreprise et le Droit*, Paris, PUF, 1999.

SEGRESTIN B., « Quand l'innovation appelle à réformer l'entreprise : l'éclairage apporté par Walther Rathenau », *Gérer et Comprendre*, n° 125, 2016.

SEGRESTIN B. et HATCHUEL A., *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil, 2012.

SEGRESTIN B., LEVILLAIN K., VERNAC S. et HATCHUEL A., *La Société à objet social étendu. Un nouveau statut pour l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, 2015.

SEGRESTIN B., ROGER B. et VERNAC S., *L'Entreprise. Point aveugle du savoir*, Auxerre, Sciences humaines éditions, 2014.

4 > Rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », remis le 9 mars 2018.