

Dossier : Refonder l'entreprise ?

Dans le cadre d'un programme de recherche des Bernardins, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ont publié au Seuil-La République des idées un livre important, *Refonder l'entreprise*.

Le *Libellio* a estimé que cette contribution, sur un sujet lui-même essentiel, méritait un dossier.

Charley Hannoun, professeur de droit à Cergy-Pontoise et directeur du Centre de recherche en droit économique (CRDE – équipe du LEJEP), et Olivier Favereau, professeur d'économie à l'Université de Paris-Ouest Nanterre-la Défense ont bien voulu y participer.

Les auteurs leur répondent ■





Refonder l'entreprise : Le projet Bernardins et la « grande déformation »

Olivier Favereau

Université Paris Ouest, Nanterre La Défense

L'ouvrage de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, dont l'importance est inversement proportionnelle à sa taille, doit une part significative de son inspiration novatrice à son immersion dans un projet collectif et interdisciplinaire singulier, à certains égards sans précédent dans le monde académique – appelons-le brièvement le « projet Bernardins » sur l'entreprise. Son ambition est de contribuer à un renouvellement de la pensée de l'entreprise, non pas directement par son remplacement au bénéfice d'une théorie alternative (l'ambition serait alors prétention), mais indirectement par son déplacement hors des limites absurde-ment étroites à l'intérieur desquelles elle se situait depuis une quarantaine d'années.

Dans un premier temps, je me consacrerai à l'identification de ces limites ; dans un second temps, à celle des voies suivies pour les déplacer – ce qui, chaque fois, fera mieux comprendre la place centrale de *Refonder l'entreprise* – dans une recherche qui n'est encore qu'à mi-parcours. Mais au préalable, un bref historique est nécessaire.



Le projet Bernardins est né, en décembre 2008, de la réponse d'un groupe de chercheurs (dont Armand Hatchuel et Blanche Segrestin) à un appel d'offres, lancé par le département « économie, homme, société » (que dirige Baudoin Roger) du pôle de recherche du Collège des Bernardins. Le thème proposé était « propriété et responsabilité ». On sait que le lien entre les deux notions (quel qu'en soit le domaine d'application empirique) est une interrogation récurrente dans la doctrine sociale de l'église catholique. Et il faut rappeler que le Collège des Bernardins est la 3^{ème} faculté de théologie de Paris, inaugurée en 2008, à l'initiative du Cardinal Lustiger, avec, entre autres, le souci de confronter le catholicisme contemporain à la recherche de pointe en sciences humaines et sociales, sur des questions d'enjeux essentiels sur l'homme et la société.

L'orientation choisie par ce groupe de chercheurs pour répondre à l'appel d'offres a consisté à restreindre strictement son thème à l'entreprise : « Propriété de l'entreprise et responsabilité sociale », avec deux postulats de départ :

- (i) d'une part, l'ère de la financiarisation (des années 1970 jusqu'à maintenant) a été manifestement associée à une sorte d'évidence échappant à toute contestation, selon laquelle les actionnaires seraient propriétaires de l'entreprise, ce qui légitimait leur demande que la création de « valeur » leur fût destinée en priorité ;

- (ii) d'autre part, le groupe de chercheurs en question était, au minimum convaincu de l'absolue nécessité de réinterroger cette « évidence », au plus persuadé de son caractère fondamentalement erroné, au regard des catégories juridiques en vigueur dans les pays de « common law » aussi bien que de droit romano-germanique (Robé, 1999).

Dés lors, quelle que soit l'interprétation retenue, la thématique de la RSE ne pouvait qu'être profondément affectée, sinon bouleversée, par la mise en cause du lien conventionnel entre droit de propriété sur une entreprise (société par actions) et détention de ses actions. Le projet se proposait d'étudier les conséquences de cette « erreur » d'interprétation sur la nature et le fonctionnement des entreprises contemporaines – et d'explorer les solutions possibles pour une vision de l'entreprise, non « déformée » par cette « erreur », si erreur il y avait bien.

Cette recherche aboutit en avril 2011 à un premier colloque, au Collège des Bernardins, sous le titre : « L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales ». Le cahier des charges de ce colloque impliquait une double restitution : d'abord une critique académique des documents détaillés produits par la recherche, ensuite un examen d'une synthèse des analyses et des préconisations par des responsables économiques (dirigeants d'entreprise, responsables syndicaux). L'ouvrage qui regroupe l'ensemble des documents et synthèses rédigés pour ce colloque est paru en janvier 2012, sous la direction de Baudoin Roger, en même temps que « refonder l'entreprise » – dont on a compris qu'il reprend, développe et opérationnalise un des axes de travail du projet « Bernardins ».

Cette double contrainte critique mérite qu'on s'arrête un instant sur sa fonction, plus subtile qu'il n'y paraît. Disons-le en une phrase : elle rend indispensable une interdisciplinarité en acte, avec une réelle interpénétration des savoirs disciplinaires. D'où, en amont, la nécessité de mobiliser un large éventail de disciplines dans la constitution du groupe de recherches ; et, en aval, la recherche par tâtonnement, d'une méthode de travail ajustée à cette nécessité.

Contrairement à ce que l'on croit (et proclame dans les secteurs officiels, éloignés du terrain de la recherche active), le monde académique se satisfait aisément de la mono-disciplinarité. À vrai dire, s'agissant des critères de scientificité, tels qu'ils sont imposés de plus en plus rigoureusement par les revues internationales, il ne peut en aller autrement. Or par construction, on l'a dit, la recherche « Bernardins » allait *in fine* être jugée aussi par des responsables d'entreprise ou de syndicats, lesquels, sans mépriser les critères de jugement propres à une discipline, ont d'autres critères de pertinence, pour une raison facile à comprendre : « la nature, à la différence de l'université, ne se découpe pas en facultés » (J.K. Galbraith). Or il allait s'agir de la nature de l'entreprise....

Le projet a donc, par nécessité, sollicité des économistes, des juristes, des chercheurs en gestion, des anthropologues, des sociologues, etc..., sans oublier des praticiens (intervenant non en tant que juges de paix, mais au nom de leur propre réflexivité sur leur métier d'origine – en réalité comme chercheurs à part entière, sur le registre épistémologique pragmatiquement adopté par le groupe, que je vais préciser ci-dessous). En effet ce ne pouvait être qu'en combinant plusieurs regards disciplinaires sur l'entreprise que l'on pouvait espérer accéder à une complexité minimale de l'objet « entreprise » – acceptable et satisfaisante pour les responsables économiques. Encore fallait-il parvenir à travailler ensemble : une simple juxtaposition de discours disciplinaires aurait pu respecter la contrainte du monde académique, mais pas celle du monde professionnel. Dans ces conditions, il a d'abord fallu construire une « base d'érudition commune » (selon les termes d'A. Hatchuel) au moyen d'un séminaire

plénier où chaque discipline présentait aux autres disciplines ses outils, ses résultats et ses points aveugles ; dans un second temps, celui-ci a été doublé par plusieurs sous-groupes de travail, qui ont émergé de façon spontanée, avec des formats variés, mêlant au moins deux disciplines, mais toujours avec une discipline maîtresse, et avec la possibilité d'affiliations multiples. Ce sont les quatre axes dont il faut parler maintenant, en isolant la place particulière de celui qui a débouché sur *Refonder l'entreprise*. Mais auparavant, il convient d'explicitier (rétroactivement ?) le niveau d'expression conceptuelle adopté implicitement par tous, dans l'interpénétration des savoirs disciplinaires. Défini négativement, ce n'est pas le niveau des modèles théoriques, ni inversement celui de leur vulgarisation, pas plus que celui de l'essai « grand public », où l'exigence première est celle d'une facilité d'accès maximale. Or l'exigence première restait académique ... Défini positivement, il s'agit du niveau des « idées », tel que Keynes l'a mentionné dans la célèbre (et provocante) conclusion de son grand ouvrage théorique, la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Risquons cette caractérisation : les « idées » sont les présupposés – rarement discutés, parfois inconscients et d'autant plus structurants – du langage théorique propre à une discipline, traduits en langage ordinaire – et c'est ce qui va rendre possible aux différentes disciplines de se parler, avec les débats que l'on imagine sur le sens des mots.



Les axes de travail, au nombre de quatre, correspondent à autant de grilles de lecture applicables à l'entreprise, construisant par conséquent quatre champs de phénomènes observables (auxquels il nous semble qu'on n'avait pas toujours porté l'attention qu'ils méritaient) – dont le trait commun est de participer de ce que nous avons choisi d'appeler la « grande déformation » de l'entreprise.

L'entreprise peut être vue alternativement comme un dispositif :

- d'accomplissement personnel (responsable : Baudoin Roger ; dominantes : anthropologie et gestion) ;
- de valorisations croisées (responsable : François Eymard-Duvernay ; dominantes : économie et sociologie) ;
- de création collective (responsables : Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ; dominantes : gestion et droit) ;
- et de pouvoir privé (responsable : Jean-Philippe Robé ; dominantes : droit et science politique).

Deux commentaires : « dispositif » renvoie au concept forgé par Michel Foucault (dont on connaît l'influence sur le Centre de Gestion Scientifique, à MinesParisTech) pour imbriquer objets et outillages matériels et intellectuels ; « quatre » dispositifs – pourquoi pas trois ou cinq, et pourquoi ceux-là ? Cette dernière question devra rester sans réponse, pour une raison de fond : les exposés disciplinaires dans le séminaire d'ensemble ont conclu que la notion d'entreprise se révélait rétive à toute définition substantielle en droit, en économie, et en sociologie. En gestion, A. Hatchuel et B. Segrestin ont montré de même qu'en tant que dispositif de création collective, l'entreprise y échappait aussi (sauf à en effacer la dimension créatrice) mais que l'histoire pouvait délivrer un enseignement capital : ce qu'on saisit à travers cette caractérisation de l'entreprise est une invention de la fin du XIX^{ème} siècle, qui a connu une dynamique spectaculaire durant les trois quarts du XX^{ème} siècle, et qui se trouve désormais en péril, du fait de la financiarisation. D'où l'hypothèse de la « grande déformation », que chaque axe va décliner selon sa phénoménologie propre :

Le travail en entreprise pourrait être une source puissante d'accomplissement personnel, aujourd'hui plus qu'à aucune autre époque. Baudoin Roger établit qu'au contraire les techniques de gestion qui sont l'ombre portée de la financiarisation réduisent la personne et son potentiel de relations, à un individu, enserré dans une batterie d'indicateurs de performance mesurables, avec des effets délétères sur l'équilibre humain mais aussi sur l'efficacité économique.

L'entreprise est traversée par de multiples logiques d'évaluation : du travail, de ses produits, et d'elle-même, via les marchés financiers (pour les sociétés cotées). Chaque évaluation est elle-même potentiellement multi-dimensionnelle (cognitive, sociale, politique, morale) et dote l'agent qui l'exerce d'un pouvoir aussi considérable que sous-estimé. Le primat des évaluations financières, selon François Eymard-Duvernay, a déformé l'architecture des pouvoirs de valorisation, dans un sens défavorable aux salariés, par rapport à la situation des Trente Glorieuses.

Le principal effet déformant repéré par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel est la perte d'indépendance et d'autonomie du dirigeant d'entreprise. Alors que le phénomène historique de l'entreprise est indissociable de l'apparition de cette figure, à la compétence si particulière, qu'on appelait naguère le « chef d'entreprise », le dirigeant actuel est plongé dans un système qui le condamne à devenir le mercenaire d'un pouvoir financier. Il en résulte une érosion de la dimension proprement collective dans la dynamique d'apprentissage collectif, qui constitue la singularité de l'entreprise, depuis la fin du XIX^{ème} siècle. C'est cet effet déformant qui est présenté avec toutes ses ramifications dans *Refonder l'entreprise*, sans en épuiser le sens, comme on le verra plus loin.

Jean-Philippe Robé rappelle que la société de capitaux forme, dans le libéralisme classique, un ordre juridique privé, qui se développe à côté de l'ordre juridique public. La financiarisation, en tant que vision d'ensemble du monde économique, reçoit une impulsion décisive avec la conversion universelle au dogme de la « shareholder value » : celui-ci devenait symboliquement inattaquable grâce à la caution du supposé droit de propriété des actionnaires sur l'entreprise. Pourtant (i) l'entreprise n'est pas un objet juridique ; (ii) les actionnaires sont uniquement propriétaires de leurs actions ; (iii) les actifs productifs de l'entreprise sont la propriété de la seule personne morale qu'est la société. L'effet déformant de l'oubli de ces principes prend toute son ampleur, dans la mondialisation, avec les firmes transnationales. Elles peuvent mettre en concurrence les ordres juridiques publics nationaux, en initiant une course au moins-disant réglementaire et en privant les États nationaux des ressources fiscales qui pourraient contrebalancer les conséquences sociales de la mondialisation.

Les quatre axes illustraient chacun dans son domaine phénoménologique que la réalité historique de l'entreprise – sur laquelle *Refonder l'entreprise* met l'accent avec une force qui devrait surprendre plus d'un lecteur – était victime d'une « grande déformation », par son inscription forcée dans un processus de financiarisation, qui en dénature les caractéristiques essentielles et en exacerbe des traits secondaires ou imaginaires. Et tous les quatre convergeaient pour pointer la responsabilité intellectuelle (les fameuses « idées ») du modèle de l'agence, imposé par la théorie économique et la recherche académique anglo-saxonne en gestion. L'entreprise, cet être historique contingent, cette étrange composition de parties prenantes aux statuts les plus divers, se trouvait absurdement simplifiée en se réduisant finalement à une double relation d'agence, la première entre les actionnaires et les managers, la seconde – inversée – entre les managers et les salariés, l'une et l'autre dans un contexte de méfiance de tous à l'égard de tous, prêchée à longueur de publications

scientifiques par les meilleurs esprits dans les meilleures *business schools* des meilleures universités.

Comment ne pas se sentir à l'étroit dans ces « idées » ? Mais comment en sortir, pour « refonder l'entreprise », sinon en risquant de nouvelles « idées » ? Et dans quelle direction, chercher ces nouvelles « idées » ?

**

Revenons aux deux termes qui délimitaient le projet Bernardins sur l'entreprise : « Propriété et Responsabilité ». Si l'on part du pôle « propriété », on constate qu'il offre une base douteuse, peut-être inexistante ; quant à la « responsabilité », elle est en tout état de cause juridiquement « limitée » si l'on s'accroche à l'idée des actionnaires-propriétaires de l'entreprise, et elle est même suspendue en l'air, si l'on s'en tient à l'idée des actionnaires-propriétaires de leurs actions. Au total, on ne peut plus se contenter du couple Propriété/Responsabilité, ni pour éclairer en quoi ou de qui l'entreprise est la propriété, ni pour fonder ce dont l'entreprise peut être déclarée responsable. Bref l'idée d'entreprise n'est pas projetable sur le segment de droite « Propriété »/« Responsabilité ». Il manque au minimum un terme pour faire triangle, passer de la droite au plan, et vérifier alors si la projection devient possible.

À ce stade du projet Bernardins, une hypothèse s'est imposée naturellement (il appartiendra à la suite du projet de la soumettre à vérification, et d'en suivre toutes les implications sur les idées de responsabilité et de propriété) : l'idée manquante est celle de « pouvoir ». Pourquoi ? Parce que s'il est vrai que les actionnaires ne sont propriétaires que de leurs actions, il n'en reste pas moins que, dans le droit des sociétés actuel, la détention d'actions confère un certain nombre de « pouvoirs », qu'il ne faut ni sous-estimer, ni surestimer : recevoir une part des profits, voter aux assemblées générales, etc... « Pouvoir » revêt ici en tout premier lieu une signification juridique : c'est une prérogative d'un type particulier, qui l'oppose aux prérogatives de type « droit subjectif » (dont l'archétype est justement le droit de propriété), en ce qu'elle « permet à son titulaire d'exprimer un intérêt au moins partiellement distinct du sien par l'émission d'actes juridiques unilatéraux contraignants pour autrui » (Gaillard, 1985, §213 et suiv.). Evidemment cette acception du pouvoir n'est que la forme particulière (juridique) de l'acception générale qui est la faculté d'imposer sa volonté à autrui (Lokiec, 2004, ajoute ainsi la forme « factuelle » à la forme juridique).

Ainsi le droit privé (pas plus que le droit public) n'ignore pas le pouvoir. Ce qui veut dire qu'il est soumis (comme en droit public) à contrôle et régulation au travers d'une multitude de dispositifs (détournement de pouvoir, proportionnalité, motivation). Et l'on peut aussitôt en déduire que la financiarisation, en couvrant le pouvoir des actionnaires d'une légitimité indue – et aussi sacrée que le droit de propriété ! –, a certainement provoqué un déséquilibre multiforme du système de pouvoirs interne à l'entreprise – ce que nous avons essayé d'appréhender à travers la « grande déformation ».

De fait, en reprenant les quatre axes de la grande déformation, il est facile de vérifier chaque fois qu'une ou plusieurs parties prenantes de l'entreprise ont perdu du pouvoir (juridique et/ou factuel) au profit d'un acteur financier, bien souvent anonyme (la pression du marché financier). *A contrario*, dans la perspective de corriger la grande déformation, chaque axe a débouché sur des préconisations dont l'objectif d'ensemble s'analyse paradoxalement comme une restauration du pouvoir de toutes les parties prenantes, autres que l'actionnaire lambda : bien sûr les salariés (B. Roger, F. Eymard-Duvernay), mais aussi les dirigeants (B. Segrestin et

A. Hatchuel), les consommateurs/riverains/citoyens ainsi que les États nationaux qui accueillent les entreprises transnationales (J.P. Robé), sans oublier les actionnaires durables, etc.. Rien ne saurait mieux suggérer le péril que fait courir la financiarisation à l'entreprise que cette nécessaire reconstruction des pouvoirs de ses différentes composantes – rien ne saurait mieux suggérer non plus que le péril consiste en une dissolution de l'entreprise dans la catégorie du marché (ultimement le marché financier), totalement assumée dans le dogme de la valeur actionnariale.

Acceptons que tel soit l'objectif à atteindre. Mais à quels moyens recourir ? On aura remarqué le rôle central joué par la discipline juridique, entre les diverses sciences humaines et sociales mobilisées dans le projet Bernardins. Il est vrai que le point de départ était un point de droit : l'entreprise (plus précisément la société) est-elle une chose dont les actionnaires seraient les propriétaires ? Aucune règle ne le stipule explicitement, aucune ne l'exclut formellement. Nous sommes dans l'ordre de l'interprétation des règles – or les règles qui pourraient éclairer cette question n'ont pas fondamentalement changé, depuis 40 ans ; c'est par conséquent leur interprétation, qui semble bien avoir changé, tout au moins dans la communauté des économistes, financiers, dirigeants, politiques, etc..

Les moyens envisagés par les différents axes vont donc renvoyer à tout l'éventail des réactions possibles à cette dérive – des attitudes possibles par rapport au droit :

- Entreprise-dispositif d'accomplissement personnel : traiter les salariés comme des personnes, plutôt que comme des individus, n'est pas tant une question de droit que de représentations, commandant les systèmes d'interprétation des règles et de justification des pratiques.
- Entreprise-dispositif de valorisations croisées : la restauration du pouvoir des salariés devrait procéder d'une modification du droit du travail et des sociétés, pour toutes les entreprises.
- Entreprise-dispositif de création collective : « refonder l'entreprise » passera par le comblement d'un vide entre le contrat de travail et le contrat de société, deux piliers trop minces pour supporter le poids de l'entreprise : il faudrait introduire, à côté des contrats existants, pour les organisations volontaires, un « contrat d'entreprise », renforçant le statut des dirigeants, avec en contrepartie une implication et une participation supérieure des salariés, ainsi que des mécanismes de solidarité en leur faveur, dans l'éventualité d'une mauvaise conjoncture.
- Entreprise-dispositif de pouvoir supranational : de même que la protection des personnes physiques contre les excès de pouvoir des personnes morales publiques a été progressivement assurée par un processus de constitutionnalisation, il faudra envisager un processus de même nature (mais pas du même type, en l'absence d'un État mondial) pour nous protéger contre les personnes morales privées, dont les plus puissantes sont plus puissantes que les États nationaux. Cela ne pourra se faire que dans une logique *bottom-up*, grâce à l'action des tribunaux, mobilisant, perfectionnant et synthétisant de par le monde tous les micro-dispositifs permettant de condamner les mauvaises pratiques ou d'imputer les externalités négatives.

Quelle que soit l'option suivie, on voit bien qu'il ne s'agit pas de revenir sur la « grande déformation » au moyen d'une « grande restauration ». L'entreprise Fordienne, mise à mal par la financiarisation, ne doit pas être idéalisée. Les différents traits de l'entreprise, sur lesquels le projet Bernardins a voulu mettre l'accent, et la

dangerosité des dérives causées par la financiarisation, indiquent assez qu'il n'y a plus d'autre voie pour sauver l'entreprise – que la refonder.

Références

- Favereau Olivier & Robé Jean-Philippe (2012, à paraître) “RSE et propriété de la firme”, in Allouche José *et alii* [éds] *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.
- Gaillard Emmanuel (1985) *Le pouvoir en droit privé*, Economica, Paris.
- Hatchuel Armand *et alii* [éds.] (2005) *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Les presses de l'université Laval, Québec.
- Keynes John Maynard (1936) *The general theory of employment, interest and money*, Macmillan, Londres.
- Lokiec Pascal (2004) *Contrat et pouvoir : essai sur les transformations du droit privé des rapports contractuels*, LGDJ, Paris.
- Robé Jean-Philippe (1999) *L'entreprise et le droit*, PUF, Paris.
- Roger Baudoin [éd.] (2012) *L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, Paris.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Le Seuil-La République des idées, Paris ■





L'entreprise en quête de fondation

Hervé Dumez
École polytechnique / CNRS

Ce livre est ambitieux et important¹. On serait tenté de dire qu'il l'est surtout pour les questions qu'il pose et on aurait tort : il assume le risque de faire des propositions, et celles-ci, précisément par leur force propositionnelle, nourrissent la réflexion.

La première question porte sur le titre. Il constitue un paradoxe central pour la thèse défendue dans le livre. S'agit-il bien d'une refondation ? Les auteurs emploient également les verbes « restaurer » ou « réinventer. » Or, ils soutiennent dans le même temps que l'entreprise s'est développée sans réelle fondation. En effet, sa fondation – et donc sa refondation, c'est tout le sens des propositions qu'ils font – serait à chercher du côté du droit ou au moins devrait s'exprimer par le droit. Or, une des idées défendues dans le livre est la suivante :

L'entreprise n'a jamais été définie en droit. Le droit l'encadre, certes, par diverses branches. Le droit social, le droit commercial, le droit de la propriété intellectuelle, le droit fiscal portent évidemment sur l'entreprise. Mais l'entreprise elle-même est restée un impensé juridique. Elle s'est développée depuis la fin du XIX^{ème} siècle à l'ombre du droit des sociétés, et sans jamais être qualifiée. (p. 67)

On remarque dans cette citation quelque chose d'important : les auteurs distinguent la société (objet de droit) et l'entreprise, qui ne l'est pas et forme l'objet de leur analyse. Cette distinction est essentielle. Reste que le livre, si l'on suit cette citation, devrait s'intituler : « Fonder l'entreprise. » Or les choses sont en réalité plus compliquées (et donc plus passionnantes...). C'est qu'il y a eu un moment, entre l'invention de ce que les auteurs appellent l'entreprise et les années 1980, durant lequel l'entreprise au sens propre a pu se développer et atteindre même une sorte d'apogée (que je suis tenté, on verra pourquoi, d'appeler « le moment Galbraith »). Elle l'a fait sans fondation réelle, mais dans un contexte social sinon favorable, du moins tolérant, qui a disparu et appelle aujourd'hui une fondation en droit qui est une refondation de ces conditions tolérantes :

[Les réformes touchant à l'entreprise] sont restées inscrites dans le schéma du droit, avec le droit des sociétés et le droit du travail en contrepoint. Cette position pouvait à juste titre passer pour pragmatique et raisonnable, tant que ce cadre de droit restait flexible. L'ambiguïté était permissive. Mais aujourd'hui, cette position « raisonnable » s'est retournée contre l'entreprise. (p. 84)

Du moins est-ce ainsi que l'on peut interpréter les choses². Il faut donc accompagner les auteurs dans leur analyse, en se laissant libre de la discuter.

1. Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*. Paris, Le Seuil-La République des idées. Comme tous ceux de cette collection, il ne compte qu'une centaine de pages. Les éditeurs forcent ainsi les auteurs à aller à l'essentiel, ce qui donne souvent des résultats remarquables, comme le classique de Suzanne Berger (2003) sur la première mondialisation
2. Ce que je présente ici, est (comme à mon habitude, je dois le confesser) ma lecture de la pensée des auteurs. Il s'agit d'une invitation au lecteur à se forger la sienne, pas de lui proposer un résumé du livre. Notamment parce que ce petit ouvrage se résume difficilement en raison de sa qualité, et qu'un résumé d'un livre dense d'une centaine de pages ne présente pas d'intérêt. Le lecteur est invité à lire ce livre, chose que l'on est après tout en droit d'attendre d'un lecteur.

De la vraie nature de l'entreprise

Pour les auteurs, l'entreprise est née à la fin du XIX^{ème} siècle et ce qui existe auparavant peut être nommé société, mais pas entreprise au sens propre :

Les sciences sociales ont saisi de multiples aspects du phénomène économique et social complexe qu'est l'entreprise moderne. Elles ont caractérisé l'entreprise comme organisation, institution, sujet politique ou encore ordre juridique. Mais il faudrait ajouter que c'est une organisation inédite, une institution originale, un sujet politique atypique ou un ordre juridique d'une forme particulière. (p. 48)

Plus profondément, les auteurs voient l'entreprise comme liée intrinsèquement à la fois au collectif et à l'innovation :

[...] l'entreprise apparaît comme le premier collectif qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande. (p. 29)

Nous sommes en mesure de caractériser l'entreprise non pas comme un groupe d'intérêt, mais par un projet de création collective. (p. 19)

À cet égard, ce qui compte, ce n'est pas seulement le capital qu'elle accumule, mais les brevets qu'elle détient, les savoir-faire qu'elle suscite, les techniciens qu'elle forme, les méthodes de travail qu'elle déploie. (p. 33)

Nourrie par l'esprit de progrès technique et de démarches scientifiques, l'entreprise vise le développement de nouvelles capacités d'innovation et de ressources qui ne s'acquièrent pas sur le marché, simplement parce qu'elles ne préexistent pas. (p. 45)

Il nous a paru important d'insister sur ces différents points, parce qu'ils sont centraux dans l'analyse des auteurs. Plusieurs aspects méritent que l'on s'y arrête. Les auteurs estiment que, dans l'histoire économique, il se passe quelque chose de radicalement nouveau à la fin du XIX^{ème} siècle. Auparavant, il y a eu des sociétés, des collectifs économiques, reposant sur un capital détenu par plusieurs personnes. Il y a même eu des manufactures, donc des ensembles productifs de grande taille. Mais ce n'étaient pas des entreprises. Peut-être cette coupure est-elle en partie artificielle, sans doute exagérée, mais elle attire l'attention sur un phénomène nouveau : l'apparition de savoir-faire collectifs innovants qui se cristallisent (on ne s'étonnera pas que les auteurs, professeurs aux Mines Paristech insistent sur cette dimension) autour de la figure de l'ingénieur. Autre aspect, les auteurs mettent l'accent sur quelque chose que l'on pourrait qualifier d'actifs immatériels : dans l'entreprise, il y a les actifs tangibles et, ce qui est au cœur de l'idée même d'entreprise, les actifs intangibles, ce qu'elle crée de très original – savoir-faire et méthodes.

Le « moment Galbraith »

S'appuyant sur Berle & Means (1932) et sur Burnham (1947/1941), John Kenneth Galbraith publie en 1967 *The New Industrial State*, traduit en français deux ans plus tard tant le succès du livre est grand³. Galbraith ne théorise pas vraiment (il est très critiqué par ses collègues économistes pour cela), il décrit. Sa description de l'entreprise montre une organisation ayant gagné son indépendance vis-à-vis des marchés (elle planifie la sortie de ses produits et contrôle leur consommation *via* la publicité), son indépendance vis-à-vis des institutions financières (Galbraith souligne les taux d'autofinancement de l'époque) donc vis-à-vis des actionnaires (Galbraith reprend la thèse de Berle & Means, 1932). L'entreprise est tournée vers l'innovation et notamment la sortie de nouveaux produits (l'analyse de la conception, de la production et de la mise sur le marché de la Ford Mustang est un des grands

3. Blanche Segrestin et Armand Hatchuel évoquent ce que j'appelle ce « moment Galbraith » pp. 49 et 50 de leur livre.

moments du livre) et le pouvoir repose, selon Galbraith, sur ce qu'il appelle la « technostructure » interne à l'entreprise (les ingénieurs, les marketers, les organisateurs) qui négocie avec les syndicats, consommateurs et actionnaires étant largement hors jeu.

Précisons notre pensée. Ecartons ce que Galbraith pense décrire (il y a dans sa pensée tout un aspect critique, pas forcément inintéressant, mais sans doute daté ; il est probable que certains aspects de sa description sont faux, mais peu importe). Relu à la lumière du livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, ce que Galbraith décrit est exactement ce que ces derniers appellent entreprise : un projet collectif créatif porté par des techniciens, des ingénieurs, ce que lui appelle une technostructure⁴.

Or, quand on relit aujourd'hui *Le nouvel État industriel*, on se demande comment une telle description a été possible et comment le monde actuel peut s'en être autant éloigné, au point que le « moment Galbraith » nous paraît aujourd'hui quasiment incompréhensible, incongru. Comme la chouette, oiseau du savoir, se lève lorsque le soir tombe, Galbraith a décrit ce moment de l'entreprise, ayant duré un siècle à peu près, de 1860 à la fin des années 1970, à l'instant où il était sur le point de disparaître. Que s'est-il donc passé ?

La décennie charnière

Blanche Segrestin et Armand Hatchuel donnent des éléments sur ce point mais sans doute est-il possible de les compléter. L'emprise de la finance s'est placée sur l'entreprise avec des taux de retour exigés et souvent obtenus, au-delà de 10%, ce qui, historiquement, apparaît extrêmement élevé.

Tout semble s'être joué dans les années 80, entre 82 et 89 très exactement (Blair, 1993 ; Dumez, 1994). En 10 ans, les rachats d'entreprise dépassèrent mille milliards de dollars et l'endettement des entreprises non financières augmenta de 1840 milliards de dollars. La vague de restructurations avait des causes conjoncturelles, notamment un phénomène de ciseau entre des taux d'intérêt élevés et des perspectives d'investissement peu attractives. Comme celles qui l'avaient précédée (1890, 1920, 1960), cette vague reflua après 1989. Mais ce qui en resta fut l'emprise de la finance sur l'industrie et la fin du « moment Galbraith ».

Lorsque les perspectives de croissance diminuent, par exemple, la réputation de la firme à long terme devient moins importante à entretenir (sur le marché du travail, une réputation de bon employeur est moins intéressante à entretenir si, du fait de l'effondrement des perspectives de croissance, la firme cesse d'embaucher). Dès lors, une prise de contrôle qui permet de remettre en cause brutalement l'inertie des contrats améliore la rentabilité des entreprises. Surtout, la masse salariale étant énorme et les dividendes distribués faibles, une petite réduction de la masse salariale (5% par exemple) entraîne une forte hausse de la valeur de l'entreprise (environ 35%). Si un *raider* confisque à son profit ne serait-ce que 5% de l'augmentation de la valeur de l'entreprise, le gain pour les actionnaires reste de 30%. Le cas du premier raid sur TWA illustre ce mécanisme : on estime le gain réalisé sur la masse salariale (pilotes, hôtesses, personnel au sol, personnel au siège) à 600 millions de dollars. Le raid coûta environ 200 millions de dollars et laissa donc une prime de 400 millions. Comme la baisse d'activité de la compagnie ne se fit sentir que beaucoup plus tard (et la firme finit même par disparaître), la prime fut empochée (Shleifer & Summers, 1988). Pour réaliser cette prise de contrôle des entreprises, la finance inventa (ou réinventa, certains ayant déjà été utilisés à la fin du XIX^{ème} siècle) des instruments

4. Donc, ce que nous appelons ici par commodité « moment Galbraith » devrait en réalité s'appeler « moment Galbraith tel que nous pouvons le reconstituer à partir de la relecture que l'on peut faire de Galbraith à la lumière des analyses de B. Segrestin & A. Hatchuel ». On en restera à l'expression courte, nettement plus maniable, mais il faut garder à l'esprit l'explication longue.

financiers sophistiqués, connus alors sous le nom de *junk bonds*, qui permirent un accroissement phénoménal des endettements.

S'imposèrent alors deux idées : la première est la confiance en l'efficience des marchés, théorisée par Fama en 1970, trois ans après la parution du livre de Galbraith ; la seconde énonce que *l'entreprise vaut généralement plus démantelée que complète*. Ces deux idées demeurent prégnantes. On a vu les dégâts et les limites évidentes de la première, selon laquelle les marchés seraient par nature efficients. La seconde fut elle aussi légitimée par une théorie économique, celle de l'agence, que Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ont raison de placer au cœur de leur critique.

La théorie de l'agence

La théorie de l'agence, et ce n'est évidemment pas un hasard, s'est développée en plein cœur de la décennie charnière, essentiellement à partir des travaux de Jensen (1985). La théorie repose sur l'existence d'un *cash flow* discrétionnaire [*free cash flow*], qui correspond à ce qui reste à la disposition du management lorsque tous les projets d'investissement rentables au regard du coût du capital ont été financés. Dans le cadre du modèle néo-classique de la firme, le *cash flow* discrétionnaire devrait être distribué aux actionnaires. Mais l'existence d'un problème entre « agent » (les dirigeants) et « principal » (les actionnaires), fait que les gestionnaires utilisent le *cash flow* discrétionnaire dans le sens de leurs intérêts propres : ils définissent notamment une politique de croissance ambitieuse, au-delà des exigences de rentabilité pure. Dès lors, les prises de contrôle apparaissent comme le moyen employé par les actionnaires pour ramener les gestionnaires à la discipline de la rentabilité capitaliste. Il est logique que la restructuration soit suivie d'une coupe dans les investissements décidés par les gestionnaires avant la prise de contrôle : ces investissements étaient destinés à entretenir la croissance, au détriment de la rentabilité. Il ne s'agit donc en aucune manière, selon la théorie, d'un avenir à long terme sacrifié aux exigences de la rentabilité financière de court terme. C'est cette théorie qui a dominé et continue de dominer peu ou prou l'analyse de l'entreprise.

Pourtant, une autre théorie s'est développée au même moment, qui s'interrogeait sur le bien fondé de cette approche. Pour elle (Winter, 1993), il faut au contraire partir de la distinction entre investissements tangibles, enregistrés en tant que tels dans les conventions comptables [*conventional assets*], et investissements invisibles, non conventionnels au sens où ils n'entrent pas dans le cadre des conventions comptables [*unconventional assets*]. Par exemple, lorsqu'une entreprise adopte une nouvelle technologie, elle affronte un processus d'apprentissage. Ce n'est que progressivement, à coup d'essais et d'erreurs, qu'elle acquiert la pleine maîtrise de la technologie et de l'organisation correspondante. Les routines de production et de gestion sont donc longues et coûteuses à mettre au point. De même, les entreprises se construisent au fil du temps une réputation en divers domaines : sur le marché du travail (relations humaines, salaires d'embauche, gestion des carrières, etc.), relations avec les clients et les fournisseurs, etc. La construction d'une réputation est elle aussi coûteuse, quoique rentable à long terme. Or, les dépenses d'apprentissage, de construction de routines ou de réputation, n'apparaissent pas comme des investissements, mais comme des dépenses courantes, comptabilisées en tant que telles. Elles ne sont perceptibles en termes d'investissement non-conventionnel que par ceux qui connaissent l'activité de l'entreprise de l'intérieur. Il existe donc un décalage entre le point de vue extérieur, qui est aussi le point de vue comptable, et le point de vue de l'intérieur. Il devient alors tentant pour un actionnaire qui connaît mal la nature de l'activité ou pour un *raider* de prendre le contrôle de l'entreprise, puis de couper dans

ce qu'il croit être des dépenses courantes excessives, alors qu'il s'agit d'investissements non-conventionnels, tout en maintenant les investissements conventionnels rentables. En apparence, l'entreprise est maintenue en état de survie et de développement, elle revient même à ses fondamentaux, la rentabilité. Et elle y revient par un démantèlement. En réalité, parce que l'on a touché à des investissements invisibles, elle s'éteint doucement [*fadeaway strategy*].

C'est bien dans cette dernière perspective que s'inscrivent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, celle de l'entreprise vue comme la construction collective d'une capacité (ce n'est pas un hasard non plus : Winter est un des fondateurs de l'approche dite des capacités dynamiques – Helfat, 2007 ; Winter, 2007 ; Depeyre & Mirc, 2007), faite, on l'a vu, du déploiement de savoir-faire et de méthodes internes. Dans cette perspective, l'entreprise est plus que la somme de ses composants. Elle vaut souvent *plus* que ce que ne peuvent le penser les marchés. Comment redresser la situation, qui ignore ce fait fondamental et continue de penser en termes d'agence, donc de risque d'opportunisme de la part des dirigeants de l'entreprise ? La réponse donnée par la théorie de l'agence repose sur les incitations : les *stock options* sont là pour faire en sorte que les dirigeants de l'entreprise gèrent celle-ci dans l'intérêt strict des actionnaires. Blanche Segrestin et Armand Hatchuel se prononcent en faveur de la sortie de ce type de raisonnement en termes d'agence et donc de la suppression des *stock options*. Ils proposent une vision refondée de l'entreprise, passant tout d'abord par un nouveau statut des dirigeants et le font sous forme de propositions.

Le chef d'entreprise

Dans la théorie de l'agence, le dirigeant de la société est le mandataire des actionnaires. Ceci est faux, indiquent les auteurs :

En droit, les dirigeants ne sont donc pas les mandataires des actionnaires, mais de la société anonyme. (p. 64)

Leur idée est que le chef d'entreprise ne doit pas être le représentant d'un groupe d'intérêt (actionnaires, associés ou salariés) mais :

un gestionnaire (ou manager), c'est-à-dire une figure compétente pour orienter, impulser et organiser l'action collective. (p. 73)

Il faut alors sortir de la situation actuelle, caractérisée par la schizophrénie : d'un côté, un autocrate vis-à-vis des salariés, de l'autre, vis-à-vis des actionnaires, un « commis sans autonomie » (p. 90). Et la théorie du mandat ne le permet pas :

Dans l'entreprise, la notion de mandat ne permet ni de fonder l'autorité des dirigeants ni de protéger leur autonomie. (p. 73)

Il faut alors remplacer la notion de mandat par celle d'habilitation, qui existe en droit du travail :

Les dirigeants sont *habilités*, par les salariés, à exercer un pouvoir de direction afin de piloter les opérations *dans l'intérêt de l'entreprise*, et non dans leur intérêt propre. Cette disjonction des intérêts est essentielle puisque, à la différence des actionnaires qui chargent les mandataires sociaux d'agir dans leur intérêt, les salariés autorisent leur employeur à prendre des décisions dans l'intérêt collectif, même si elles sont susceptibles de réduire ou de compromettre leurs intérêts directs. (p. 94)

Se pose alors la question du contrôle des dirigeants habilités. Dans les dernières années, une idée s'est répandue : les dirigeants de l'entreprise sont à la fois sous le contrôle des détenteurs des actions [*shareholders*] et sous celui des détenteurs d'un intérêt [*stakeholders*]. C'est la « théorie » dite des *stakeholders*⁵. Mais les auteurs ont

5. Personnellement, je vois à peu près ce qu'est une théorie ; à peu près, ce que sont les *stakeholders*, je ne vois pas en quoi il y a une « théorie » des « *stakeholders* ».

raison de mettre en évidence les problèmes posés par cette approche : comment peut-on mettre sur le même plan, dans une même catégorie, les salariés de l'entreprise et une association de défense de l'environnement qui se sent concernée par les pollutions éventuelles de ladite entreprise ? Pour les auteurs, la nomination des dirigeants par les représentants des actionnaires offre une base trop étroite. Celle de leur nomination par les parties prenantes, une base trop large. La seule référence pertinente est celle des acteurs « engagés » qui sont définis par le principe suivant :

participent à la communauté de l'entreprise ceux qui ont accepté de soumettre leur potentiel d'action aux décisions de l'entreprise. (p. 97)

Mais si les dirigeants, dans le cadre de l'habilitation qu'ils reçoivent, se voient garantir une véritable autorité et une autonomie de gestion, comment peut-on être sûr qu'ils n'outrepasseront pas leur marge de manœuvre, qu'ils ne dirigeront pas l'entreprise en faveur de leur intérêt personnel, mais bien dans celui du collectif ?

Il faut en réalité construire de nouvelles solidarités, ce qui est le cœur d'un projet collectif efficient, donc de l'analyse des deux auteurs.

Nouvelles solidarités

Le fonctionnement actuel de l'entreprise n'est ni réellement collectif, ni solidaire. Il n'assure pas le cœur de la solidarité, « la protection mutuelle des potentiels de chacun » (p. 99). Les modèles alternatifs, comme les coopératives ouvrières, restent marginaux.

[...] L'existence de rares entreprises « déviantes », même couronnées de succès, ne peut être opposée aux doctrines dominantes. (p. 106)

Dès lors, où peut-on chercher ?

Les auteurs ont visiblement mené des recherches ouvertes. Et ils sont tombés sur une règle de droit maritime extrêmement intéressante. En cas de situation difficile d'un navire marchand, le capitaine a un droit de décision autonome. Il peut par exemple estimer qu'il faut alléger le navire pour le sauver en envoyant à la mer une partie de la cargaison. Si tel est le cas, lors de l'arrivée du navire à bon port, quand les marchandises qui ont survécu ont été vendues, elles servent à indemniser, proportionnellement au produit de leur vente, le ou les marchand(s) dont les produits ont été jetés à la mer. Cette règle existe depuis l'Antiquité et est connue sous le nom de « règle des avaries communes ». Elle mérite qu'on s'y attarde, comme le font les auteurs, parce que ses tenants et aboutissants sont fondamentaux.

D'une part, le capitaine du navire est « habilité » à agir de manière autonome, sous sa responsabilité. Mais cela suppose qu'il le fasse dans l'intérêt collectif de l'entreprise, c'est-à-dire du navire, de son équipage, des commerçants qui lui ont confié leurs marchandises.

D'autre part, tout le monde est collectivement solidaire : celui qui a subi un préjudice pour que le collectif puisse survivre, est indemnisé par le collectif, chaque individu participant à proportion, non pas de ce qu'il a mis au moment de la constitution de l'entreprise (c'est-à-dire des marchandises qu'il a fait embarquer) mais de ce qu'il a reçu *in fine*, lorsque les marchandises qui lui restent ont été vendues :

Le cas est emblématique des effets de solidarité créés par une autorité de gestion « habilitée ». Les marchands ne sont pas a priori solidaires ; rien, au départ, si ce n'est la volonté de voir le bateau arriver à destination, ne laisse penser que leurs intérêts convergent. En revanche, le jet du capitaine les rend solidaires les uns des autres vis-à-vis de la perte, simplement parce que chacun a accepté dès le départ l'autorité du capitaine et que ce qui a été

détruit l'a été dans l'intérêt collectif. L'autorité commune est indissociable d'une règle de solidarité. (p. 101)

Il n'est pas sûr que cette règle soit totalement transposable à l'entreprise (au sens cette fois que lui donnent les auteurs), mais il est sûr que c'est de ce côté que doit porter la réflexion sur les nouveaux principes de solidarité qui pourraient présider à une (re-)fondation de l'entreprise. On conçoit qu'elle jette un éclairage différent de l'actuellement admis sur les plans de licenciement faits par les entreprises se trouvant en difficulté (ou d'ailleurs, sans être réellement en difficulté). Les auteurs rappellent que Fayol a été l'un des premiers ingénieurs à être nommé en France dirigeant d'entreprise, il s'agissait de Commentry-Fourchambault, que les actionnaires l'avaient choisi dans une période difficile pour fermer des unités de production, dont celle de Fourchambault, et qu'il a finalement réussi à les réorganiser sans les fermer.

Utopie ?

Tout cela est-il totalement utopique ? Pas complètement (et, de toute façon, c'est avec des utopies réfléchies que l'on fait finalement changer le monde...). Les auteurs proposent de ne pas modifier le droit des sociétés, mais seulement d'ajouter la possibilité de créer un statut nouveau qui s'ajouterait aux statuts existants et serait conçu à partir des quatre principes fondamentaux qu'ils défendent :

Quatre principes peuvent former la base de ce qu'on pourrait appeler un « contrat d'entreprise » :

- (1) Au-delà du profit, une mission d'innovation et de progrès collectif pour l'entreprise ;
- (2) Un pouvoir habilité, légitime et autonome, notamment dans l'élaboration de la mission ;
- (3) Un collectif qui inclut les salariés, défini à partir de l'autorité accordée au dirigeant ;
- (4) Des règles de solidarité qui vont au-delà du partage annuel des résultats.

(pp. 19-20)

Des réflexions en ce sens ont déjà eu lieu et donné naissance à des projets. C'est par exemple le cas en Californie avec le « Flexible purpose corporation » qu'évoquent les auteurs. Le projet de réforme n'apparaît donc pas si utopique qu'il pourrait le sembler.

Conclusion

On l'a compris, ce petit livre est une étape essentielle de la réflexion sur l'entreprise, phénomène au cœur de nos sociétés et, paradoxalement, comme les auteurs arrivent à nous en convaincre, mal pensé. Important par ce sujet, il l'est aussi par la méthode suivie, elle-même très originale. Certes, l'ouvrage comporte des éléments historiques et descriptifs (ce mot étant pris comme un éloge ainsi que les lecteurs du *Libellio* le savent – Dumez, 2010 & 2011). Mais c'est par la formulation de propositions normatives qu'il pousse l'analyse en profondeur. Contrairement à une thèse répandue, selon laquelle il faudrait bannir le normatif pour être scientifique (thèse discutée dans le volume 6, n° 4 du *Libellio*), il montre que le normatif est un puissant outil de pensée théorique. Le lecteur ne doit donc pas se méprendre : quoiqu'il soit court et qu'il articule des propositions de modification du droit actuel, c'est bien une théorie de l'entreprise que ce livre élabore, originale, son originalité théorique s'ancrant dans la réflexion normative.

Références

- Berger Suzanne (2003) *Notre première mondialisation. Leçons d'un échec oublié*, Paris, Le Seuil-La République des idées.
- Berle Adolf & Means Gardiner (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- Blair Margaret M. [ed.] (1993) *The Deal Decade. What Takeovers and Leveraged Buyouts Mean for Corporate Governance*, Washington DC, The Brookings Institution.
- Burnham James (1947/1941) *L'ère des organisateurs*. Paris, Calmann-Lévy [trad. franç. de : *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, New York, John Day Company].
- Depeyre Colette & Mirc Nicola (2007) "Dynamic Capabilities : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 5, pp. 2-12.
- Dumez Hervé (1994) "La décennie prodigieuse : prises de contrôle et marchés financiers dans les années 80", *Analyses de la SEDEIS*, n° 99, mai, pp. 21-26.
- Dumez Hervé (2010) "La description : point aveugle de la recherche qualitative", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 28-43.
- Dumez Hervé (2011) "L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 27-38.
- Fama Eugene (1970) "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work", *The Journal of Finance*, vol. 25, n° 2, pp. 383-417.
- Galbraith John Kenneth (1969/1967) *Le nouvel État industriel*. Paris, Gallimard [trad. franç. de : *The New Industrial State*, London, Hamish Hamilton].
- Helfat Constance E. et al. (2007) *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Basil Blackwell.
- Jensen Michael C. (1985) "Agency costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and takeovers", *American Economic Review*, vol. 76, May, pp. 323-329.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil-La République des idées.
- Shleifer Andrei & Summers Lawrence (1988) "Breach of trust in hostile takeovers" in Auerbach Alan J. (ed.) *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 33-56.
- Winter Sidney G. (1993) "Routines, Cash Flows, and Unconventional assets: corporate changes in the 1980s", in Blair Margaret M. [ed.] (*The Deal Decade. What Takeovers and Leveraged Buyouts Mean for Corporate Governance*, Washington DC, The Brookings Institution, pp. 55-79.
- Winter Sidney G. (2007) "The dynamics of Wealth, Profit and Sustainable Advantage" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 5, pp. 17-23 ■

Refonder l'entreprise ou le capitalisme industriel ?

Charley Hannoun

*Professeur à la Faculté de droit de Cergy-Pontoise
Directeur du CRDE (équipe LEJEP)*

L'ouvrage de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel est une contribution particulièrement passionnante et stimulante. En très peu de pages et avec une pensée très claire, synthétique et précise, les points fondamentaux de toute réflexion sur l'entreprise sont abordés dans une perspective transdisciplinaire et historique. La particularité de la démarche adoptée tient à la place donnée au droit. En prenant appui sur cette dimension, l'ouvrage s'affranchit avec bonheur d'une perspective qui aurait pu être trop générale pour tenter d'appréhender concrètement la réalité juridique de l'entreprise, celle qui forme le quotidien des rapports d'intérêts qui s'y nouent, pour rechercher ce qu'il faudrait changer dans la loi afin de traduire et de refonder l'entreprise sur sa capacité d'innovation collective et de création de richesses. De ce point de vue, l'ouvrage ne se présente pas vraiment comme une quête du fondement de l'entreprise. Il s'agit d'un programme d'action pour réinventer l'entreprise et lui donner un nouveau fondement plus en adéquation avec des valeurs partagées.

Si le projet peut être salué dans nombre de ses analyses, il reste permis de s'interroger sur certains postulats ou constats qui structurent l'ouvrage, comme sur le réalisme des propositions qui invitent, à vrai dire, pour échapper au risque d'être qualifiées d'utopiques, à aller beaucoup plus loin qu'une simple refondation de l'entreprise dans l'ordre juridique existant.

Trois points seront repris pour être discutés.

L'entreprise serait un impensé juridique

Pour les auteurs, tout d'abord :

L'entreprise n'a jamais été définie en droit. Le droit l'encadre, certes, par diverses branches. Le droit social, le droit commercial, le droit de la propriété intellectuelle, le droit fiscal portent évidemment sur l'entreprise. Mais l'entreprise elle-même est restée un impensé juridique. Elle s'est développée depuis la fin du XIX^{ème} siècle à l'ombre du droit des sociétés, et sans jamais être qualifiée. (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 67).

Ils ajoutent que le droit se serait accommodé de ce « *vide juridique* ». Or cette proposition est paradoxale car elle montre à la fois que l'entreprise fait l'objet d'une réglementation très diversifiée et touffue tout en constatant que l'entreprise ne serait pas définie, ce qui constituerait un vide juridique. Une telle perspective donne cependant à penser que l'entreprise aurait une aptitude naturelle à être traduite juridiquement, ce qui reste très discutable. Dire que l'entreprise serait un impensé juridique entretient d'ailleurs une autre ambiguïté. On pourrait tout d'abord

considérer qu'il s'agit d'une insuffisance ou d'un oubli de la pensée juridique qui n'aurait pas su percevoir la réalité de l'entreprise. Or les débats autour de la définition juridique de l'entreprise sont nombreux. L'entreprise pour une partie importante de la doctrine a pu être dans les années soixante-dix présentée comme le principe de cohérence du droit économique, le droit des sociétés étant perçu comme une simple technique d'organisation de l'entreprise (Paillusseau, 1967). Une thèse célèbre a soutenu très tôt que l'entreprise serait un « sujet de droit naissant » (Despax, 1957). La personnification de l'entreprise serait le point d'aboutissement d'un droit en formation appréhendant l'entreprise sous diverses facettes. Mais si l'entreprise a bien été pensée, elle n'est pas née pour autant. C'est dire qu'elle n'est pas un impensé juridique, resté invisible pour le droit, mais plutôt une dénégation du système juridique, ce qui est une manière de lui donner une certaine forme d'existence. On a déjà eu l'occasion de souligner que le droit pouvait créer deux formes de réalité, l'une positive en nommant et en conceptualisant les choses, l'autre négative en les niant de manière expresse ou tacite (Hannoun, 2009, p. 184). La diversité des règles applicables à l'entreprise et son partage entre le droit des sociétés et le droit du travail est la manière adoptée par le système juridique pour faire exister l'entreprise dans les seules formes politiquement voulues, à savoir l'organisation du capital d'un côté et du travail de l'autre. Et si le capital est organisé et pensé à partir du droit de propriété des moyens de production, le travail l'est, quant à lui, à partir du droit des contrats. Or ces fondements structurels, qui sont ceux de l'économie de marché, sont toujours présents et toute tentative de réinvention de l'entreprise, en l'état du droit positif, devra composer avec eux sous peine de rester au stade de l'utopie et d'être rapidement vouée à l'échec.

L'entreprise ne serait pas la propriété de l'actionnaire

L'occasion est alors donnée de discuter une autre assertion de l'ouvrage fondée sur le principe juridique que l'entreprise ne serait pas la propriété de l'actionnaire. Ainsi le droit de propriété des moyens de production ne serait plus la source du pouvoir du dirigeant lequel ne pourrait être qualifié de mandataire puisqu'il représente la société, personne morale autonome, propriétaire de l'entreprise, et non l'actionnaire qui ne serait propriétaire que de ses actions. La finalité de son pouvoir ne serait donc plus la satisfaction des intérêts de son mandataire, l'actionnaire, et la fameuse théorie américaine de l'agence (Friedman, 1970) serait condamnée.

En droit, les dirigeants ne sont donc pas les mandataires des actionnaires, mais de la société anonyme. Car la société anonyme est un être juridiquement autonome, une personne morale. La théorie de l'agence oublie cet élément clé du droit : les actionnaires n'ont pas le droit de donner des ordres particuliers aux dirigeants puisque ces derniers représentent la société et non les actionnaires. Ils sont chargés de l'intérêt social, et non du leur [...] Car, en droit, les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, ni même de ses résultats : c'est la société anonyme qui est propriétaire des actifs de l'entreprise. Les actionnaires ne sont propriétaires que de leurs parts (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 64 et 65 qui citent notamment, Robé, 1999, fervent défenseur de cette position ; voir également, en dernier lieu, Robé, à paraître).

Il est permis de ne pas partager, sinon la conclusion selon laquelle les dirigeants ne représenteraient pas les actionnaires et dont on verra qu'elle repose, de diverses manières, sur des données d'ordre sociologique, du moins la justification, peut-être un peu trop simple, qui en est donnée sur un plan exclusivement juridique. La question de la propriété de l'entreprise naît en effet de manière singulière avec la

société industrielle qui engendre des moyens de production de grande dimension et des concentrations ouvrières à grande échelle. Raymond Aron soulignait à ce propos que :

[...] c'est la première fois qu'existent d'immenses concentrations ouvrières, la première fois que les moyens de production semblent dépasser par leurs dimensions les possibilités de la propriété individuelle et, par conséquent, posent la question de savoir à qui ils doivent appartenir (Aron, 1962, p. 100).

Mais avant d'en venir aux sources de la question, il convient de montrer que le système juridique, même dans les grandes sociétés, maintient en substance le principe de la propriété privée des moyens de production en permettant à l'actionnaire de substituer, grâce à la technique de la personnalité morale, à son droit de propriété, un droit de vote lui assurant de conserver la maîtrise de la gestion de l'entreprise.

Tout d'abord, il convient de noter en effet que l'interposition de la personnalité morale de la société entre l'entreprise et l'associé n'est pas de nature, à elle seule, à diminuer le pouvoir de ce dernier sur les actifs sociaux et donc sur l'entreprise. Même propriété de la personne morale, l'entreprise peut concrètement rester sous l'emprise ou la maîtrise absolue du titulaire du capital de la société. Pour le montrer simplement, il suffit de penser à une société unipersonnelle dotée de la personnalité morale et au sein de laquelle l'associé exerce sur l'entreprise, directement ou par l'intermédiaire d'un dirigeant qu'il nomme, un pouvoir sans partage. Que l'entreprise appartienne à son propriétaire personne physique ou à la personne morale dont la personne physique est l'unique associé ne change pas dans les faits la maîtrise de la personne physique qui s'exerce directement ou indirectement à travers un mandataire nommé par l'associé. À travers son droit de vote ou celui de prendre les décisions directement ou indirectement grâce à son mandataire, l'associé dispose dans les faits pratiquement du même pouvoir de déterminer l'usage des biens, d'en retirer les fruits, voire d'aliéner le bien. En revanche, ce qui change c'est d'abord une contrainte de justification des actes au regard de l'intérêt social de la société, contrainte qui, dans une société unipersonnelle, est relativement artificielle. Plus généralement, la jurisprudence s'est refusée à consacrer l'intérêt de l'entreprise et à ouvrir des droits d'action aux salariés sur ce fondement. L'intérêt social reste intimement lié à l'intérêt commun des associés, sous réserve que la personne morale, conséquence du principe de spécialité qui sous-tend sa reconnaissance par l'Etat, ne soit pas exposée par ses dirigeants à des risques anormaux, c'est-à-dire, non liés aux risques économiques. Ensuite, l'entrepreneur qui apporte son entreprise en société substitue à son droit de propriété sur des moyens de production un droit sur des parts sociales chargées de représenter la valeur des actifs sociaux et de lui donner des droits pécuniaires sur les dividendes versés, notamment, et des droits politiques comme celui de voter et de nommer le dirigeant. C'est dire que la technique de la personnalité morale se présente comme un procédé de dématérialisation de l'entreprise en transformant un droit réel de propriété sur l'entreprise en un autre droit de propriété sur des parts sociales qui sont des titres représentant abstraitement la valeur de l'entreprise et qui sont source de droits de créance ou droits personnels contre la personne morale (notamment, droit au dividende, droit de voter, etc.). Il y aurait encore beaucoup à dire sur ce procédé qui est, selon nous, au cœur des processus de financiarisation (Hannoun, 2010). Mais pour en rester à la question de la propriété de l'entreprise, le même processus de dématérialisation et de transformation du droit de propriété s'applique à la très grande société anonyme.

L'analyse de cet exemple simplificateur permet de mieux préciser ce qui change dans la grande entreprise.

Le changement introduit par la très grande société anonyme n'est à vrai dire pas ce que l'on pense généralement pour critiquer la théorie de l'agence. L'interposition de la personne morale ne change rien en elle-même aux situations de pouvoir qui s'exercent sur l'entreprise. Le droit de vote détermine le sens des décisions. Seul l'actionnaire est en droit de nommer et de révoquer les dirigeants de manière ultime à tous les niveaux. Dès lors ces derniers, s'ils ont hérité de pouvoirs légaux éloignant leur statut de celui de simples mandataires, c'est essentiellement en raison d'exigences concrètes liées à la présence d'un nombre d'actionnaires très étendu et à la gestion d'entreprises de grande taille, ainsi financées grâce à la collecte à grande échelle de l'épargne privée que permettent les sociétés de capitaux. Pour le reste, on comprend qu'ils aient pu continuer d'être qualifiés de mandataires sociaux chargés d'agir dans l'intérêt des mandants, à savoir ceux qui les nomment et les révoquent. Une fois ces précisions faites, il reste à se demander ce qui a pu fonder dans les faits le pouvoir des dirigeants et ce que l'on a appelé le capitalisme managérial.

La réponse ne peut, à notre sens, résider dans une justification purement formelle déduite de la représentation de la personne morale qui conférerait au dirigeant un pouvoir autonome et une indépendance à l'égard de l'actionnaire. Cette justification reste insuffisante, car elle fait trop vite l'économie des droits de l'actionnaire, en l'état du droit positif. Le dirigeant est toujours nommé par l'actionnaire, exclusivement. Et si sa gestion ne convient pas, il est immédiatement révoqué par ce même actionnaire. Dans l'ordre interne, il reste en substance le mandataire de l'actionnaire, même si, dans l'ordre externe, il représente la personne morale. Le changement réside en revanche dans un certain nombre de données d'ordre sociologique qui vont conduire le dirigeant à s'affranchir des contraintes de son mandat ce qui peut laisser penser que la grande entreprise n'appartient plus à l'actionnaire ou, devrait-on dire, n'est plus maîtrisée par l'actionnaire. C'est, en effet, la dissolution du capital en un nombre très important d'actionnaires associée à la dépendance de ces derniers à l'égard du dirigeant en charge de la création de valeur et de la rentabilité du capital, processus couplé avec un développement des participations réciproques, qui, dans les très grandes sociétés anonymes, a donné aux dirigeants une place stratégique dans la maîtrise de l'entreprise. Même titulaire de son droit de vote, l'actionnaire, dans cette configuration, n'est plus en mesure de contrôler son mandataire. Raymond Aron aimait à citer une phrase de Marx soulignant déjà l'effet de cette dispersion du capital sur la propriété privée. Il y pressentait la source profonde de son affaiblissement. Le développement de la grande entreprise engendrerait par ce processus une sorte de socialisation de la propriété privée (Aron, 1962, p. 276). Le pouvoir des dirigeants ne tient donc pas à leur habilitation institutionnelle à représenter une personne morale propriétaire de l'entreprise. Il s'agit toujours, dans l'ordre interne de la société, et tant que le dirigeant est nommé et révoqué par l'actionnaire, d'un rapport d'agent à principal. C'est d'ailleurs, ce même principe qui s'est opposé à la reconnaissance d'un intérêt propre de l'entreprise. Mais cette analyse juridique doit être aussitôt corrigée dans la perspective tracée par l'analyse stratégique des organisations, (Crozier & Friedberg, 1981) laquelle permet de montrer que le mandataire peut avoir l'opportunité de prendre possession de l'entreprise face à la position laissée vacante par l'actionnaire qui, en rendant liquide l'entreprise, en se dispersant et en perdant le contact avec la gestion quotidienne, a fini par en perdre la maîtrise. Ce n'est donc pas la titularité du droit de propriété qui est en cause d'un point de vue juridique, mais bien plutôt l'affaiblissement de la maîtrise de l'entreprise engendrée par la dispersion des droits de vote et l'asymétrie d'information régnant dans les grandes sociétés entre l'actionnaire et le dirigeant. Berle et Means soulignaient ainsi dès 1932 :

We now know, however, that a controlling group may hold the power to divert profits into their own pockets. There is no longer any certainty that a corporation will in fact be run primarily in the interests of the stockholders", (Berle & Means, 1932/1997, p. 293)

En d'autres termes, le dirigeant, en charge de la gestion quotidienne, a fini par s'affranchir du pouvoir de son mandant qui le nomme et le révoque pour prendre possession stratégiquement de l'entreprise. Pour s'en convaincre totalement, il suffit d'observer que la même situation serait concevable dans une entreprise individuelle dans laquelle le propriétaire confierait la gestion à un mandataire salarié laissé sans contrôle et qui, avec le temps, prendrait possession de l'entreprise.

Cette perspective éclaire d'ailleurs d'une autre manière l'analyse que l'on peut faire du débat sur la *Corporate governance* qui apparaît, au-delà des justifications données, comme une volonté stratégique d'une nouvelle catégorie d'actionnaires, moins dispersée, les investisseurs financiers, de reprendre le contrôle de l'entreprise et de l'orientation de ses décisions de gestion. Le même raisonnement pourrait être appliqué aux *stakeholders*. Et à cet égard, le débat sur la propriété de l'entreprise, comme celui sur sa responsabilité sociale, seraient à percevoir, comme une volonté stratégique de sa prise de possession au profit de parties prenantes qui auraient vocation à déterminer ses décisions de gestion.

Refonder l'entreprise nécessiterait d'instituer un contrat d'entreprise

Les auteurs, après avoir montré que l'entreprise avait une mission inventive permettant de créer des produits nouveaux et de conduire des progrès collectifs, proposent d'instituer un contrat d'entreprise réunissant, au-delà de la césure entretenue par le droit des sociétés et le droit du travail, tous les participants, (actionnaires, salariés et autres parties prenantes), autour de cet objet commun.

La première réaction serait de considérer que cette idée entretient une pure utopie. Les rapports du capital et du travail sont habituellement trop conflictuels pour pouvoir permettre de penser leur conciliation dans un simple contrat. Mais, à la réflexion, des situations de collaboration traversant les catégories habituelles de l'associé et du salarié, voire du créancier, peuvent être constatées dans certaines situations. Notamment lorsque l'entreprise est en difficulté, la définition d'un plan de redressement ou de sauvegarde, voire la conciliation obtenue entre tous les créanciers sous l'égide du tribunal, sont autant de situation qui révèlent l'existence d'un contrat d'entreprise avec l'objectif de sauver l'entreprise et les intérêts qui gravitent autour d'elle. De même, un montage juridico-financier, comme le LBO, peut être perçu comme un contrat d'entreprise passé entre les investisseurs et les cadres salariés intéressés à l'opération. Il n'est donc pas inconcevable de penser l'alliance de certaines parties prenantes au sein d'un contrat d'entreprise. De même encore, les diverses formes d'intéressement des salariés, voire les stocks options, comme la négociation collective au sein de l'entreprise, peuvent être perçues comme des manières de mettre en œuvre de manière parcellaire le contrat d'entreprise. Les sociétés coopératives pourraient également donner un certain crédit à cette idée.

Il reste cependant que ces situations restent soit marginales, soit spécifiques à des situations particulières. Et surtout elles doivent être articulées avec le moteur essentiel qui gouverne les rapports d'entreprise, à savoir la création de valeur.

Réinventer l'entreprise reviendrait en définitive à trouver les cadres procéduraux les plus à même de favoriser la création de valeur en développant la motivation des parties prenantes, *shareholders* compris.

C'est en ce sens que les auteurs, avec lucidité, inscrivent leurs propositions :

Dans cette perspective, la conception classique des facteurs de production correspond mal aux conditions de la création de valeur. Elle doit laisser place à la notion de potentiel d'action : la création de valeur ne découle pas mécaniquement d'un apport, mais dépend des activités collectives qui viendront actualiser ces potentiels. Ensuite, l'action collective mobilise et transforme les potentiels d'action tout en en créant de nouveaux. (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 87)

On retrouvera à cet endroit les thèses puissantes des partisans du modèle *stakeholder* (Freeman, 2010). La supériorité de ce modèle serait démontrée par son caractère plus performant pour la création de valeur que le modèle *shareholder* défendu par M. Friedman (1970). Dans le modèle, *stakeholder*, l'incidence de la gouvernance sur la création de valeur est aussi bien perçue.

Par suite, les auteurs avancent que le statut du dirigeant devrait être construit au regard de l'entreprise et non plus des droits issus du droit des sociétés. Au statut de mandataire social serait substitué celui de dirigeant habilité par les salariés « *afin de piloter les opérations dans l'intérêt de l'entreprise* » (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 94).

La légitimité du dirigeant tient moins de la délégation ou de la représentation que de sa capacité de mobiliser les potentiels de départ et à convaincre qu'il saura accroître le potentiel collectif. Il doit susciter l'assentiment des individus pour qu'ils acceptent de participer à l'action collective et, le cas échéant, de voir leur potentiel transformé. La compétence spécifique du dirigeant est aussi le fondement de la latitude dont il doit disposer. C'est cette compétence qui fait que les salariés et les actionnaires acceptent de lui confier, ne serait-ce que transitoirement, le destin de leurs potentiels propres. Et c'est ainsi que l'on peut parler de l'autorité du dirigeant d'entreprise, (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 93).

Ces propositions méritent d'être soigneusement méditées.

On admettra d'abord que s'il est démontré que le modèle *stakeholder* favorise mieux la création de valeur, il ne sera pas très difficile de mettre tout le monde d'accord sur le principe du contrat d'entreprise. D'ailleurs, la remise en cause du principe hiérarchique dans les entreprises financiarisées, l'intéressement des salariés, le développement de l'autonomie dans le travail, faisant naître au passage de nouvelles formes de subordination à un objectif financier plus qu'à un employeur chargé de diriger le travail, modèle commandé par l'entreprise de type fordienne, sont autant d'éléments qui reposent sur l'idée que la poursuite volontaire d'un objectif commun est plus créateur de valeur qu'une instrumentalisation du salarié dirigé et rendu, de ce fait, passif dans l'accomplissement de sa tâche.

Mais, au-delà du discours de légitimation par la création de valeur sur lequel repose le modèle *stakeholder*, il reste un second point essentiel sur lequel les auteurs restent relativement silencieux – mais ils ne sont pas les seuls – qui est celui de savoir comment se répartit la valeur créée. Or, ce point est sans doute le principal obstacle à l'institution du contrat d'entreprise. Il faut bien comprendre en effet, qu'au-delà de la question de la propriété de l'entreprise et des finalités de sa gestion, c'est toujours *in fine* la question de la distribution et de l'appropriation de la valeur qui est posée. La distinction actuelle du contrat de société et du contrat de travail qui structure le droit de l'entreprise est d'ailleurs fondamentalement un mode de répartition de la valeur, bâti autour des principes juridiques de propriété des moyens de production, ou du capital dans la version dématérialisée que permet l'apport en société de l'entreprise, et du contrat qui est le mode de réception par le droit des relations de travail. On comprend d'ailleurs, à cette occasion, pourquoi le droit n'a jamais jugé

utile d'enfermer l'entreprise dans une définition conceptuelle. Cette définition n'a en effet jamais été nécessaire pour déterminer les modes de répartition de la valeur structurellement ordonnés par la distribution des droits définis par le droit des sociétés et le droit du travail. Au contraire, elle aurait pu subvertir cet ordre social en mettant les salariés sur un pied d'égalité avec les associés tout en leur donnant, sur ce fondement, la possibilité de revendiquer des droits de décision. De même, l'on perçoit aussi que le débat sur le gouvernement de l'entreprise est, outre la reprise de sa position de mandant par l'actionnaire, sociologiquement renouvelé et reconcentré dans l'ère de la financiarisation, une manière de contester la rémunération excessive du dirigeant qui, devenu, avec le temps, stratégiquement enraciné et possesseur de fait de l'entreprise, a capté une part importante de la valeur produite. Cette appropriation n'est d'ailleurs pas contestée à l'échelle de l'entreprise. Elle a été discutée dans le cadre du débat sur le gouvernement d'entreprise à l'échelle de la nation toute entière, voire du monde dans son ensemble. C'est en effet la catégorie des dirigeants qui a été visée au regard du pouvoir pris dans les grandes entreprises, grâce notamment aux participations croisées et à leur enracinement permettant de contrôler les Conseils d'administration (Peyrelevade, 1999).

La question de la répartition de la valeur créée est donc centrale pour que le contrat d'entreprise ait une chance sérieuse d'être institué en donnant satisfaction à toutes les parties prenantes. Or, sur ce point, la partie est loin d'être gagnée. Et ce n'est pas un hasard, si l'on retrouve au bout du cheminement le manque d'homogénéité des intérêts comme principal obstacle à l'institution d'un tel contrat.

Pour résoudre cette difficulté, c'est, alors, à bien plus qu'une refondation de l'entreprise dans l'ordre juridique existant que nous conduisent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel. Ce sont les principes fondamentaux du capitalisme industriel, bâti autour de la distinction de la propriété privée des moyens de production et du salariat, qui se trouvent une nouvelle fois mis en question. Mais l'idéologie sous-jacente n'est plus celle, comme au cœur de la critique collectiviste du capitalisme, de la suppression des inégalités qu'engendre la propriété privée. Elle repose sur la capacité d'innovation et la création de valeur que permet une participation active au travail autour d'un dirigeant efficace. Sur ce fondement largement partagé, mais sous réserve que toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, y trouvent leur compte, en fonction d'un système de justifications du partage et du contrôle de la valeur qui reste à inventer, le contrat d'entreprise pourrait bien sortir du domaine de l'utopie pour devenir réalité.

Références :

- Aron Raymond (1962) *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Paris, Gallimard.
- Berle Adolph A. & Means Gardiner C. (1932/1997) *The modern corporation & private property*, New Brunswick, N.J.
- Crozier Michel & Friedberg Erhard (1981, 2^{ème} éd.) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- Despax Michel (1957) *L'entreprise et le droit*, Paris, LGDJ.
- Freeman R. Edward et alii (2010) *Stakeholder Theory, The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Friedman Milton (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 sept., traduit par Alain Anquetil in *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?*, Paris, Vrin, 2008.

- Hannoun Charley (2009) “La réalité juridique de l’entreprise. Réflexions sur la perception par le droit de la réalité matérielle de l’entreprise”, *Entreprise et Histoire*, n° 57 (décembre), pp. 184-193.
- Hannoun Charley (2010) “L’émergence de l’entreprise-marchandise”, *Revue de Droit du Travail*, n° 1, janvier, p. 22.
- Hannoun Charley *et alii* (2010) *La dématérialisation de l’entreprise. Essais sur les dimensions immatérielles de l’entreprise*, Paris, L’Harmattan.
- Paillusseau Jean (1967) *La société anonyme, technique d’organisation de l’entreprise*, Paris, Sirey.
- Peyrelevade Jean (1999) *Le gouvernement d’entreprise ou les fondements incertains d’un nouveau pouvoir*, Paris, Economica.
- Robé Jean Philippe (1999) *L’entreprise et le droit*, Paris, Puf.
- Robé Jean Philippe (à paraître) “Pour en finir avec Milton Friedman, Misère de la théorie de l’agence”, in Lyon-Caen Antoine & Urban Quentin (ed) *La crise de l’entreprise et de sa représentation*, Paris, Dalloz (Thèmes et commentaires).
- Roger Baudoin *et alii* (2012) *L’entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Paris, Collège des Bernardins, éd. Lethielleux.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l’entreprise*, Paris, Le Seuil-La République des idées ■



Refonder l'entreprise : un itinéraire de recherche

Armand Hatchuel

Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech

Blanche Segrestin

Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech

Le *Libellio* a choisi, et nous l'en remercions, de consacrer un dossier à l'ouvrage *Refonder l'entreprise* que nous avons publié en février au Seuil-La République des idées. Olivier Favereau, Charley Hannoun et Hervé Dumez ont apporté à ce numéro des contributions critiques qui sont à la fois encourageantes et éclairantes pour notre travail.

Olivier Favereau a rappelé que ce livre présente les propositions d'un des volets du programme « propriété de l'entreprise et responsabilités sociales » du Collège des Bernardins. Aujourd'hui, ces propositions nourrissent une recherche qui se poursuit dans le même cadre. Charley Hannoun procède à une lecture approfondie de la place de l'entreprise dans le droit. Il précise les fondements de plusieurs des thèses que nous avons développées, en nous inspirant, il est vrai, de ses propres travaux. Il prolonge aussi l'analyse en se demandant si l'on peut refonder l'entreprise sans refonder plus largement le capitalisme industriel ? Hervé Dumez revient sur le cycle historique qui a vu l'entreprise « managériale » céder progressivement la place à l'entreprise financiarisée. Il suggère notamment l'existence d'un moment « Galbraith » qui aurait marqué en quelque sorte l'apogée et les derniers feux de l'entreprise managériale. Nous trouvons cette proposition d'autant plus intéressante qu'elle invite à revisiter cette lignée d'auteurs qui de Henri Fayol à Kenneth Galbraith, en passant par Frederick Taylor et Chester Barnard, ont été, malgré leurs différences, les véritables penseurs de l'entreprise moderne (voir par exemple O'Connor, 2011).

On le voit, les articles de ce dossier resituent notre travail, approfondissent certaines thèses plus que nous n'avons pu le faire dans un livre de taille réduite, et proposent des perspectives élargies. Nous avons pensé qu'ils n'appelaient pas de réponse directe de notre part. Plutôt nous invitent-ils à poursuivre une recherche confortée dans la voie à suivre et nourrie par ces matériaux.

En revanche, en raison de la place des recherches en gestion dans le *Libellio*, il y a un aspect absent de notre livre qu'il nous a paru approprié d'évoquer ici. Nous avons pensé utile de revenir sur l'itinéraire qui nous a conduits, comme chercheurs en gestion, à inverser en quelque sorte la position traditionnelle de cette discipline. Pour des raisons historiques, les sciences de gestion ont longtemps considéré le cadre institutionnel et juridique de l'entreprise comme un contexte à la fois invariant et hors de leur champ. Les grandes divisions de la discipline – stratégie, contrôle, marketing, ressources humaines, technologie et innovation... – supposent toutes ce cadre acquis et s'intéressent moins au statut du dirigeant qu'à la manière dont il peut ou doit conduire son action.

Pour échapper à cette fixité institutionnelle, il ne suffisait pas aux chercheurs de prendre conscience de ce cadre. À l'évidence la plupart le connaissent bien et la discipline ne manque pas de spécialistes du « gouvernement d'entreprise ». Pour réinterroger les rapports entre le droit et l'entreprise, une familiarité avec le droit ne suffit pas. Il fallait d'abord disposer d'une théorie de l'entreprise et caractériser cette dernière avec les instruments et l'épistémologie propres à la gestion. Ce n'est que sur une telle toile de fond que l'on pouvait dégager un regard critique renouvelé sur la représentation de l'entreprise dans le droit.

Ce sont les étapes de cette élaboration théorique que nous allons brièvement évoquer ici. Ces travaux préalables ont pu être repris et nourris dans le cadre du collège des Bernardins et en particulier dans l'axe de travail dont le livre *Refonder l'entreprise* a été l'un des aboutissements.

Sciences de gestion et théorie de l'action collective

Pour beaucoup de chercheurs en sciences sociales, les sciences de gestion passent encore pour l'application des disciplines plus classiques à un champ particulier, celui de l'entreprise. Au fond, il s'agirait d'économie, de sociologie, ou de psychologie appliquées. Cette représentation ne correspond pas à l'histoire de la discipline. Surtout, elle méconnaît les débats épistémologiques intenses qui ont mobilisé beaucoup de chercheurs en gestion en France et ailleurs. À vrai dire, les sciences de gestion ne nient pas le savoir accumulé par les sciences sociales plus anciennes, mais elles ont pu progressivement constater que les paradigmes constitutifs de ces sciences ne convenaient plus à leur objet. Pour ne prendre qu'un exemple, mais il est de taille, on peut remarquer que la séparation entre phénomène économique et phénomène social est peu acceptable pour le chercheur en gestion. À quoi tient une telle position épistémologique ? Très certainement au fait que les premiers chercheurs en gestion s'intéressent au « comment » de l'action humaine et pas seulement à son « pourquoi ». En ce sens, ils puisent dans l'esprit scientifique non pas la seule recherche de lois universelles, mais aussi le souci du « réel » qui s'exprime dans la variété des formes et des contextes qui déterminent l'action humaine.

Ainsi le chercheur en gestion ne peut se suffire, comme l'économiste « orthodoxe », d'un postulat de rationalité utilitariste des agents. Il s'intéressera nécessairement aux capacités qui permettent à un agent de reconnaître ce qu'il appelle « son intérêt » par rapport à celui d'autrui. Ainsi qu'aux différentes manières dont dispose cet agent pour atteindre cet « intérêt », inévitablement en interaction avec d'autres agents. De même, le chercheur en gestion ne saurait postuler un objet a priori « sociologique » dont les lois s'imposeraient aux différentes formes d'action collective. Il inverse plutôt l'analyse en faisant l'hypothèse que les formes d'action collective se transforment et donnent naissance à des représentations (transitoires) du « social ».

À partir de telles prémisses, les sciences de gestion avaient plusieurs voies complémentaires pour se développer. Elles pouvaient définir leur objet comme une théorie critique de l'action collective, qui n'est plus dépendante des postulats historiques des sciences sociales. Elles pouvaient aussi se penser comme une théorie des systèmes de légitimité qui permettent de construire et de juger l'action humaine. Elles pouvaient enfin se penser comme une science conceptive et ingénierique de l'action humaine, en insistant sur l'idée que les sociétés humaines peuvent se passer d'une large part des techniques mais qu'elles ne peuvent pas se passer d'instruments de gestion, c'est-à-dire d'instruments permettant de concevoir l'action de chacun et de l'évaluer aussi bien dans son ajustement à un but, qu'en tant qu'elle exprime une relation de « responsabilité » à autrui¹.

1. Ces différentes voies sont présentées dans le livre collectif de David, Hatchuel & Laufer (2008), avec des contributions de Alain-Charles Martinet, Jacques Girin, et Bernard Roy.

La construction épistémologique des sciences de gestion a commencé dès la fin du XIX^{ème} siècle. Mais en France, elle a été particulièrement active au cours des trois dernières décennies et plusieurs ouvrages y ont contribué².

Révolutions gestionnaires et régulation du capitalisme

Ainsi défini le programme des sciences de gestion conduit à une déconstruction théorique et historique de la notion de capitalisme.

Clairement, les définitions que l'on donne habituellement du capitalisme ne renvoient à aucune forme d'action collective invariante et spécifique. La monnaie, les associations marchandes, les formes de crédit existent depuis l'antiquité. La division du travail, la standardisation des productions, n'ont pas d'âge. De fait ces notions sont trop générales pour suffire à décrire ce qui s'est transformé, au cours de l'histoire, dans l'activité collective. Pour qu'une forme singulière nouvelle apparaisse, il faut qu'elle s'accompagne de la production corrélatrice d'instruments de gestion inédits, et ce sont ces derniers qui deviennent alors les véritables marqueurs de ce changement. Dans cette perspective, la compagnie italienne du Moyen-âge est une véritable innovation, mais elle est indissociable du développement de la tenue des livres comptables, de la pratique épistolaire, et d'une forme d'association marchande originale qui permet à chacun d'être à la fois dans et hors la compagnie selon les opérations à conduire. On peut donc dire qu'il n'y a rien que l'on puisse nommer capitalisme et que l'activité productive collective humaine n'a cessé de se transformer avec sa part de continuité et d'innovation. Et que même une notion aussi commune que celle de marchand n'éclaire en rien ce qu'a pu être et sera l'activité marchande. Mais on peut aussi penser que la notion de capitalisme renvoie malgré tout à quelques principes généraux. Et dans ce cas, les innovations de gestion viennent en quelque sorte réguler le capitalisme en lui donnant des formes concrètes. Les deux perspectives sont probablement équivalentes d'un point de vue logique, même si la seconde est plus acceptable pour la vision commune.

Quelle que soit l'option retenue, une conséquence s'impose : « l'entreprise » n'est pas un invariant du capitalisme mais une forme particulière et historiquement située de sa régulation. Il faut se méfier de toute définition universaliste car elle ne ferait que reformuler un invariant du capitalisme avec tous les anachronismes et les erreurs que cela entraînerait. On ne peut donc cerner quelque chose de spécifique que l'on appelle « entreprise », qu'en acceptant un examen généalogique des formes « d'affaires collectives » depuis l'antiquité ou tout au moins depuis le Moyen-âge. On comprend aussi qu'une telle approche ne soit pas sans lien avec l'école de pensée en économie que l'on appelle « École de la régulation » et qui précisément ne sépare pas l'idée de capitalisme des modes de régulation qui le rendent possible. C'est d'ailleurs, à l'initiative d'Henri Nadal, économiste régulationniste, qu'en 2004, *La lettre de la régulation* accueille un article intitulé « Histoire des révolutions de la gestion des entreprises »³. Dans cet article, A. Hatchuel soulignait les spécificités de la révolution Taylora-fayolienne qui donne naissance à ce phénomène particulièrement inédit qu'est « l'entreprise moderne ». Un phénomène qui ne doit rien ni à la division du travail, ni à l'échelle de production, ni au besoin de coordination. Car c'est dans l'explosion d'un nouveau machinisme, dans la systématisation des pratiques scientifiques, dans la formation d'une légitimité nouvelle de l'innovation collective que « l'entreprise » prend son sens. Cette nouvelle caractérisation du phénomène « entreprise », que nous avons détaillée dans notre livre, avait un autre avantage : elle offrait de mieux comprendre ce que la montée des logiques financières et de la *corporate governance* venait déstabiliser. Dans ce même texte, était introduite la

2. Pour une introduction historique et théorique aux sciences de gestion on pourra se reporter à l'article d'Armand Hatchuel in Saussois (2012).

3. Cf. A. Hatchuel, *La lettre de la régulation* n°47. Cet article a été repris par la Documentation Française : Hatchuel A. 2004. "Histoire des révolutions de la gestion des entreprises", *La Documentation française, Problèmes économiques*, n° 2852, pp. 43-58.

notion de « néo-compagnie » comme hypothèse qualifiant la nouvelle forme d'action collective qui se mettait en place. Les néo-compagnies étaient-elles encore des entreprises ? Il était difficile de trancher cette question tant l'ancien et le nouveau étaient emmêlés. Mais une piste de recherche était ouverte.

Le droit des sociétés contre l'entreprise

Convaincus que la naissance de l'entreprise correspondait à une transformation profonde à la fin du XIX^{ème} siècle dans l'ensemble des régulations fondamentales de la société, et, si l'on veut, du capitalisme, plusieurs questions se posaient désormais à nous. Faut-il en accepter l'obsolescence et donc la naissance légitime des « néo-compagnies » ? Ou ne fallait-il pas voir les néo-compagnies comme une dérive due précisément à ce que l'invention de l'entreprise moderne à la fin du XIX^{ème} siècle n'avait pas été suffisamment comprise ? Et notamment parce que l'architecture légale sur laquelle on l'avait adossée se révélait incapable dans la longue durée, de préserver les fondements initiaux de l'entreprise. En 2007, à l'invitation de Gabrielle Colletis, un an avant l'éclatement de la crise financière, nous publions dans la revue *Droit et Société*, un article (Segrestin & Hatchuel (2007) qui expose cette alternative et penche clairement pour la seconde hypothèse. Le droit n'avait pas compris la grande transformation de la fin du XIX^{ème} siècle. Il avait notamment continué à utiliser les notions de société, de direction, de travail alors que l'action collective qui prenait place était puissamment exploratrice, inventive, innovante. Contrairement aux marchands attachés à faire circuler les marchandises déjà connues, les entreprises modernes redéfinissaient les marchandises, les procédés pour les produire, les métiers et les valeurs transformant les sociétés et les civilisations à un rythme sans précédent. C'est cette puissance créatrice collective que le droit n'avait su ni comprendre, ni capturer.

Dès lors, pour le chercheur en gestion, deux voies nouvelles de recherche s'ouvraient. D'une part valider l'hypothèse du décalage historique entre le droit et l'entreprise ; d'autre part, proposer des catégories théoriques qui permettent de mieux décrire ces processus de création collective, de montrer leurs conséquences sur la formation des richesses, sur la nature du travail et des communautés de travail. Bref, refonder l'entreprise pour que le droit puisse l'enchâsser dans les cadres juridiques les plus adéquats.

L'inversion de la problématique classique de la recherche en gestion s'imposait à nous. On ne pouvait plus supposer un cadre institutionnel acquis, au sein duquel la recherche du meilleur « comment gérer ? » pouvait se dérouler. Ce cadre institutionnel devenait lui-même l'objet d'enquête et de gestion. Et seule une théorie de l'action collective orientée vers la création et l'innovation collective pouvait rendre compte de l'entreprise.

Dans les deux cas, la recherche passait par un effort important de pluridisciplinarité, avec des juristes bien sûr, mais aussi avec des économistes et des sociologues ouverts à ce « comment » qui identifie l'entreprise bien mieux que la notion de « but lucratif » auquel nous a habitués la doctrine.

Munis de telles prémisses, nous avons vu le programme du Collège des Bernardins comme une plateforme particulièrement adaptée au traitement de ces questions (pour une vue d'ensemble des travaux, cf. Roger 2012). Le livre *Refonder l'entreprise* reprend les résultats de l'axe que nous avons intitulé « l'entreprise comme dispositif de création collective » en les resituant dans l'itinéraire intellectuel qui a été le nôtre. Un itinéraire qui démontre, espérons-nous, la portée critique et analytique des

recherches de gestion, ainsi que leur contribution à la construction d'un nouveau paysage des sciences sociales dans leur ensemble.

Références

- David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain (2008, 1^{ère} éd. 2001). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour la recherche en management*, Paris, Vuibert.
- Hatchuel Armand (2004) "Histoire des révolutions de la gestion des entreprises", *La Documentation française, Problèmes économiques*, n° 2852, pp. 43-48.
- Hatchuel Armand & Segrestin Blanche (2007) "La société contre l'entreprise ? Vers une nouvelle norme d'Entreprise à progrès collectif", *Droit et Société*, n° 65, pp. 27-51.
- O'Connor Ellen S. (2011) *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*, Stanford, Stanford University Press.
- Roger Baudoin (éd.) (2012) *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Paris, Lethielleux.
- Saussois Jean-Michel (éd.) (2012) *Les organisations. État des savoirs*, Paris, Editions Sciences Humaines ■



Des lions de pierre et de rêve

Les lions qui illustrent ce dossier sont ceux de l'arsenal de Venise, de Drottningholm theater et Drottninggatan à Stockholm.

Les lions de l'arsenal ont été volés à Athènes par Morosini, qui détruisit le Parthénon. Leur air mélancolique et lointain a été remarqué par Goethe, qui se prit de passion pour eux. L'un porte sur ses flancs des inscriptions runiques.

Dans les jardins de Drottningholm se trouve le plus vieux théâtre européen encore en service. Sa machinerie, sa scène et ses effets spéciaux demeurent en l'état, étonnants. Ingmar Bergman y a tourné son envoûtante *Flûte enchantée*. Les escaliers un peu cachés qui dominent le parc à l'anglaise, devant la pièce de réception, sont ornés de deux lions de pierre aux grands yeux vagues.

La municipalité de Stockholm a eu l'idée de placer des blocs de pierre à tête de lion dans Drottninggatan, la rue la plus commerçante de Stockholm. Ils ont pour mission d'en garantir l'accès piétonnier en la préservant des voitures. La nuit, les jeunes s'amusent à les déplacer pour les laisser dans les positions les plus excentriques. Couchés sur la chaussée, le passant les domine et les ignore. Ils ont cependant une particularité secrète : lorsqu'on se penche vers eux jusqu'à se laisser surplomber par leur mufle pierreux, ils esquissent, les yeux clos, un sourire discret.

Les lions de bronze qui s'agitent ou rugissent n'impressionnent guère et laissent indifférents. Le regard perdu et triste des lions de pierre, ceux de Stockholm ou de Venise, parle d'un silence et d'une absence.

