

La reconstruction de l'entreprise À propos de trois livres sur l'entreprise à mission et à projet

Matthieu Battistelli

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

La question de la gouvernance de la firme et, en général, de la nature même de l'entreprise, connaît depuis plusieurs années un regain d'intérêt. C'est le cas sur le plan de l'analyse, comme en témoignent trois livres parus cette année : celui de Blanche Segrestin et Stéphane Vernac présentant les travaux menés au Collège des Bernardins depuis 2009, un autre coordonné par Blanche Segrestin et Kevin Levillain et le troisième co-écrit par Alain Desreumaux et Jean-Pierre Bréchet. C'est également le cas sur le plan pratique puisque le parlement a récemment adopté en première lecture la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), proposant d'introduire en droit français la possibilité pour les entreprises d'inscrire leur mission dans leurs statuts, ou encore de renforcer la présence d'administrateurs salariés pour les conseils comptant plus de huit administrateurs non-salariés.

Le constat commun à ces analyses est que l'entreprise est un lieu de vie collective et de création de richesse unique capable de transformer radicalement le monde qui l'accueille, mais aussi une entité potentiellement dangereuse, au cœur de scandales récurrents d'ordre économique, social ou environnemental.

L'entreprise serait donc à la fois un remède et un poison difficile à conceptualiser et à « dompter ». Ces dysfonctionnements seraient la source des désordres économiques actuels. Pour comprendre les enjeux entourant l'entreprise, les lectures conjointes des ouvrages précités se complètent, proposant une représentation théorique globale de l'entreprise à travers une explicitation bienvenue de la notion de projet et son lien profond avec l'action collective, et avançant en même temps des voies concrètes de responsabilisation de l'entreprise.

Le constat partagé d'un dévoiement de l'entreprise :

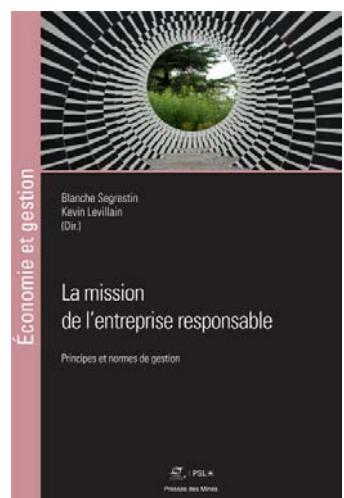
Comme le résume William Lazonick, nous sommes rentrés dans l'ère du « Profit without Prosperity », ce qui est bon pour les investisseurs ne l'est pas toujours pour la collectivité. Plus encore, la croissance

**GOUVERNEMENT,
PARTICIPATION
ET MISSION
DE L'ENTREPRISE**

Blanche Segrestin
Stéphane Vernac

Preface de Jean-Dominique Senard
Postface du P. Baudoin Roger

Éditions la Découverte



des profits s'est accompagnée d'une dégradation des conditions de travail, d'une précarité accrue ou encore d'une explosion des inégalités salariales. (Segrestin & Vernac, 2018, p. 21)

Exemples à l'appui relatés dans les ouvrages, le constat est sans appel. L'entreprise est en proie à une crise. Mais plutôt que de la condamner, les travaux du Collège des Bernardins visent à montrer que l'entreprise, dont l'apparition à la fin du XIX^e siècle s'explique par le besoin de disposer de forces collectives capables d'investir dans la recherche et le développement de nouvelles technologies pour l'amélioration de la condition humaine, a été dévoyée. En atteste la baisse continue, depuis la fin des années 1970 de l'investissement, hormis en Chine, alors même que c'est bien la R&D qui est au fondement de l'entreprise et de sa régénération.

Plusieurs facteurs, à la fois idéologique, juridique et théorique, semblent s'être conjugués pour expliquer cet asservissement de l'entreprise à la règle du profit.

Sur le plan idéologique, la liberté d'entreprendre a souvent été perçue comme l'un des fondements de l'entreprise (et ce, depuis le XVIII^e siècle), en tant que corollaire de la théorie de l'entrepreneur. Pour Armand Hatchuel, cette conception de l'entreprise n'a pu « *s'imposer que parce que l'entreprise a constitué "un point aveugle du savoir"* » (Segrestin & Vernac, 2018, p. 29 ; Segrestin *et al.*, 2014). Dès lors, la première source du dévoiement de la firme prendrait naissance dans la confusion entre l'entreprise et l'entrepreneur.

L'entreprise serait alors l'enfant naturel d'une liberté qui permet à chacun de s'installer comme marchand de son propre ouvrage ou pour revendre l'ouvrage d'autrui. Mais cette conception organise la confusion entre l'entrepreneur et l'entreprise : donc entre un processus d'engagement individuel et la construction d'une action collective. (Segrestin & Vernac, 2018, pp. 29-30)

La liberté d'entreprendre, et donc l'entrepreneur, ne seraient en fait d'aucune aide pour penser l'entreprise moderne, car le concept ne permettrait ni de penser ni de conduire son caractère éminemment collectif. Bien sûr, l'entreprise, en tant que force de création collective, n'est pas ignorée bien longtemps dans l'histoire. Mais c'est par les praticiens, et plus exactement les ingénieurs à la tête de ces organisations d'un nouveau genre, que l'entreprise au sens moderne a commencé à être théorisée. C'est dans ce contexte qu'émerge une théorie de l'administration industrielle (Fayol, 1999/1916) et un « management scientifique » (Taylor, 2018/1911). Néanmoins, les lois sont restées prudentes face à ces évolutions, sans jamais véritablement les intégrer au cadre juridique.

Juridiquement, le droit ne définit pas l'entreprise. Plus exactement, le système juridique considère principalement l'entreprise sous deux aspects : le droit des sociétés, qui régit les relations entre les associés, ou ceux qui agissent en leur nom, et le droit du travail qui ordonne les relations entre salariés et employeurs. De façon subsidiaire, d'autres branches du droit tendent à considérer l'entreprise pour contrebalancer les effets que celle-ci peut avoir sur la société : le droit de l'environnement, le droit de la consommation, etc. Mais le droit des sociétés garde une primauté, *a minima* parce qu'il organise les formalités d'enregistrement nécessaires à l'existence légale de l'entreprise. Or c'est bien cette asymétrie du droit qui serait au cœur du problème de l'entreprise car *in fine*, ce sont les actionnaires qui ont le dernier mot et qui sont susceptible de corrompre l'équilibre de l'entreprise.

Il faut donc reconnaître que le droit est asymétrique (Segrestin, 2015) : il autorise la prise en compte des différentes parties, mais il n'empêche pas que les actionnaires imposent, le cas échéant, de ramener l'objectif de l'entreprise

à leur intérêt exclusif. En particulier, face aux exigences des actionnaires, il ne protège ni la permanence et l'expression des capacités génératives de l'entreprise, ni les projets d'entreprises sociaux ou environnementaux.

L'indifférence du droit des sociétés à l'égard de l'entreprise est d'ailleurs problématique à de nombreux égards. Ainsi, le droit des sociétés autorise des montages, à l'instar des groupes de sociétés, permettant d'organiser juridiquement l'entreprise en une somme de sociétés distinctes, dotées d'une personnalité juridique autonome. Le droit des sociétés contribue à masquer l'unité de l'entreprise. (Segrestin & Vernac, 2018, p. 30)

Comment expliquer une telle évolution du droit des sociétés, autorisant des montages toujours plus complexes, dans l'intérêt des associés ? Une raison semble être l'influence notable de la théorie de l'agence, modélisant l'entreprise comme un nœud de contrats. C'est donc au niveau des théories de l'entreprise que résiderait une part importante du problème de l'entreprise.

Sur le plan théorique en effet, les contributions sur la firme, bien que nombreuses, restent fragiles. Ainsi que l'énoncent Alain Desreumaux et Jean-Pierre Bréchet (2018), les théories de la firme ont tout d'une saga tant il existe de courants. Pour clarifier les différentes contributions, les auteurs classifient les différentes théories de la firme en deux catégories relatives à la « production », d'une part, et à « l'échange », de l'autre. Il y aurait donc deux grands paradigmes de l'entreprise. Le premier observe la firme comme une fonction de production (c'est d'ailleurs le postulat de l'économie standard), thèse qu'un certain nombre d'auteurs auraient questionnée et approfondie, aboutissant aux approches « *Ressources based view* », « *Knowledge based-view* », ou évolutionniste avec Nelson et Winter (1982). Il s'agit pour ces contributions de mettre à nu ce qui permet à l'entreprise de produire, « *ce qui fonde l'identité de la firme* », ce qui permet de « *comprendre les sources de l'avantage concurrentiel* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 34). Le second paradigme, celui de « l'échange » comprend davantage les théories d'essence contractualiste, celles de la théorie des coûts de transaction ou de l'agence de Jensen et Meckling (1976).

Pour les travaux issus du collège des Bernardins, ce sont d'ailleurs ces théories qui ont « distendu » l'essence de l'entreprise.

Elle [la théorie des contrats] conçoit l'efficacité au prisme du contrôle – par les incitations ou par la surveillance – mais fait l'impasse sur les mécanismes de création de valeur qui sont essentiellement liés aux potentiels génératifs de l'entreprise. Elle ignore finalement ce qui fait l'entreprise, et en particulier le collectif de travail, la fonction managériale et les apprentissages collectifs (Segrestin & Vernac, 2018, p 27).

Néanmoins, l'opposition entre théories de la « production » et de « l'échange » n'est pas la seule clé de lecture des théories des firmes. Desreumaux et Brechet relèvent que les théories successives de la firme ont également cherché à mettre en évidence le caractère essentiel de l'entreprise. Ainsi, l'acte fondateur de la firme serait tantôt le contrat d'emploi, traduisant une relation d'autorité, les droits de propriétés sur des actifs physiques, l'idée de communauté humaine (Selznick, 1957), ou encore des connaissances et des routines organisationnelles.

Néanmoins, cet édifice resterait bancal.

Considéré globalement, l'édifice des théories de la firme apparaît bien fragile, pour au moins deux raisons : il ne parvient pas véritablement à rendre compte de certaines évidences observables, caractéristiques des entreprises du monde réel ; il correspond à une certaine cacophonie de discours, reflet de positions épistémologiques contrastées. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 37)

Pour les auteurs, cela tient, premièrement, aux caractéristiques de l'objet étudié : l'entreprise. Elle est en effet multiforme, ce qui supposerait « que la théorie que l'on en construit soit dynamique ou développementale ». Ce caractère dynamique de la firme expliquerait ainsi le succès des théories d'origine phylogénétique ou ontogénétique.

Deuxièmement, « l'édifice » des théories de firmes reflèterait des positions épistémologiques diverses et s'inscrirait dans les débats relatifs aux postures épistémologiques de l'individualisme et du holisme. Il y aurait donc, dans les diverses constructions théoriques de l'entreprise des préférences pour les explications à base d'individualisme méthodologique ou des explications holistiques dans les théories de la firme. Ces mêmes préférences tiendraient aux positions des uns et des autres au regard de quatre débats récurrents des sciences de gestion : les formes d'organisations (marché, hiérarchie, coopération) constituent-elles des catégories distinctes ou un continuum ? L'organisation est-elle un ensemble de structures conditionnant les comportements individuels et collectifs ou un concept visant des réseaux plus ou moins organisés d'interactions ? Quel est le niveau d'analyse pertinent pour l'entreprise ? L'entreprise est-elle une réalité objective susceptible d'être expliquée en termes de lois universelles, ou bien est-elle un artefact socialement construit dont la compréhension dépend essentiellement de conventions ?

Ces facteurs idéologiques (tenant au poids de la liberté d'entreprendre dans les représentations de l'entreprises), juridiques (l'emprise des droits des sociétés sur les règles de l'entreprise) et théoriques (fragilité des constructions théoriques relatives à la firme) ont notamment conduit à (ou permis) la transformation du système financier en tant que « industrie de l'investissement institutionnel », que les travaux de Belinga et Guez (2018) mettent en lumière de façon passionnante. Ces évolutions ont radicalement bouleversé l'actionnariat des sociétés et ont opéré un éloignement entre la sphère financière de l'entreprise et sa sphère « réelle ».

En effet, en légitimant la primauté du pouvoir actionnarial par le biais des diverses façons décrites jusqu'ici, c'est la figure même de l'actionnaire qui a évolué.

L'évolution de la structure du capital au bénéfice des investisseurs institutionnels a profondément transformé la figure classique de l'actionnaire. Le petit actionnaire individuel cède la place à une chaîne d'intermédiation actionnariale dans laquelle l'activité propre à l'actionnaire revient au gérant d'actif. La gestion d'actifs s'est professionnalisée, et la gestion efficiente de portefeuilles d'actions a suppléé l'investissement comme soutien à un projet d'entreprise. En conséquence, les gérants d'actifs ont en grande partie déserté le gouvernement d'entreprise, ils font même souvent le choix de l'externaliser à un nouvel intermédiaire, le proxy advisor. Ces phénomènes associés à la transformation du capital des sociétés constituent une industrialisation de l'actionnariat. (Belinga & Guez, 2018, p. 95)

Des acteurs indirects ont ainsi des pouvoirs déterminants sur la gestion des entreprises, ce qui multiplie le risque de prescriptions contradictoires pour la gestion en éloignant deux acteurs essentiels de l'entreprise : les figures de l'actionnaire et du dirigeant.

Cela étant dit, le constat partagé d'un dévoiement de l'entreprise nous permet de mieux comprendre l'objectif de ces différents ouvrages qui proposent des ré-interrogations complémentaires concernant la nature de l'entreprise à partir des niveaux idéologiques, juridiques et théoriques.

Les nouveaux éléments d'une théorie de l'entreprise

Sur le plan théorique, deux éléments apparaissent fondamentaux pour repenser l'entreprise : la reconnaissance de la dimension collective de l'action et le projet.

L'action collective comme point de départ de la reconstruction de l'entreprise :

La spécificité de l'entreprise réside dans le fait qu'elle demeure un lieu de création collective où sont mobilisées des ressources pour transformer et générer de nouvelles ressources. C'est de cette définition que procéderaient les caractéristiques connues de l'entreprise, telles que la hiérarchie ou encore l'apparition d'une direction générale distincte du conseil d'administration des actionnaires, qui s'est vu confier la mission de générer de nouvelles connaissances et de nouvelles capacités d'actions.

Le dirigeant devrait donc conduire une action collective d'un genre nouveau, recouvrant le développement de capacités créatives (concevoir un usage inédit et créatif des ressources existantes), de capacités de mobilisation (favoriser l'engagement d'un collectif vers l'inconnu) et de capacités de commandement (mettre en œuvre la stratégie collective).

Dans ce nouveau régime de création collective, « *l'objectif est de construire de nouvelles méthodes et de nouvelles compétences* » (Segrestin & Vernac, 2018, p. 39). Il s'agit donc de comprendre et d'analyser le travail selon trois capacités majeures : celles de production, de coopération et d'apprentissage. C'est cette troisième dimension qu'il est nécessaire d'approfondir puisqu'elle transforme la nature du travail dans l'entreprise. Traditionnellement vu comme une désutilité (en économie), une charge (en comptabilité) ou une contrepartie (droit du travail), le travail, dans le cadre de l'action collective, est davantage perçu comme « *un potentiel qui sera transformé par les activités qui seront organisées collectivement, et dont les effets sont inconnus a priori* » (Segrestin & Vernac, 2018, p. 39).

Le projet au cœur de l'action collective

L'ouvrage de Desreumaux et Brechet évoque également l'action collective comme fondement de l'entreprise, proposant, à ce titre, un travail épistémologique sur la notion. Partant de l'insuffisance des représentations économiques et sociologiques de l'action collective, les auteurs proposent un nouveau cadre d'analyse enrichi de la théorie de l'action du sociologue allemand H. Joas (Joas, 1999/1992 ; Dumez, 2007).

La théorie de l'action avancée par H. Joas s'inscrit dans la logique du dépassement du dualisme acteur-système évoquée précédemment et que l'on retrouve chez nombre d'auteurs (R. Boudon, A. Giddens, J.-D. Reynaud, A. Touraine...). Il s'agit de reconnaître pleinement un acteur agissant sans être agi par des logiques identitaires dont il serait le véhicule ou des logiques extérieures qui détermineraient ses comportements. Cet acteur n'est pas non plus libre de toute contrainte mais nombre d'acteurs reconnaissent une certaine autonomie et de l'inventivité aux acteurs, ce sans quoi les forces de mouvement de la société ne s'expliqueraient pas. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 78)



L'idée sous-jacente consiste à considérer avant tout le caractère créatif de l'agir humain « *qui se situe dans une position englobante par rapport aux modèles dominants de l'action rationnelle et de l'action à visée normative. [...] l'acteur défend son individualité qui, avant d'être économique et sociale, est tout d'abord un rapport à soi à la fois corporel et moral.* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 78). Plus précisément, c'est une conception pragmatiste de l'agir créatif qui est évoquée :

C'est l'idée, aussi bien la théorie, d'une créativité située qui est défendue : il s'agit « d'ancrer la créativité dans l'agir de l'homme, compris comme un organisme situé au sein d'un environnement naturel et social (Joas, 1999 : 142) ». (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 79)

Ajoutant à la théorie de Joas, une dimension temporelle de l'action (notamment dans sa dimension anticipative), les auteurs font du Projet d'action collective, le fondement de la coordination et de l'intégration du collectif, ainsi que la mise en route de l'action collective. C'est la conception et la régulation du projet, chemin faisant, qui permet à l'action collective de se construire. La rationalité des acteurs est ainsi envisagée de manière projective.

Dressant une généalogie du concept de projet, les auteurs le définissent comme « *ce qui assure l'ancrage, le lien existentiel, véritable cordon ombilical maintenant le sujet en relation avec son environnement* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 86). La notion de projet est également généralement axée autour d'une acceptation existentielle et d'un aspect technique (projet industriel, nouveau produit), s'articulant ainsi autour des quatre dimensions essentielles du projet :

1. le projet comme nécessité vitale, biologique, qui représente la vie en ce qu'elle est finalisation des comportements, adaptation, en opposition à l'idée de répétition synonyme de mort
2. le projet comme enjeu existentiel, dans la mesure où il est porteur d'une recherche de sens, qu'il donne sens à la vie, légitime les actes face à l'absurdité des situations auxquelles les acteurs sont confrontés
3. le projet comme opportunité culturelle, pour l'acteur individuel et collectif, mieux à même de maîtriser, par les projets qu'il nourrit, son devenir face aux exigences de la vie en société. [...]
4. le projet comme perspective pragmatique ou praxéologique, en ce qu'il constitue pour l'individu une aide indispensable à l'action et que les démarches et dispositifs qu'il recouvre évitent l'improvisation et le simple bricolage. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p.93)

À partir de cette clarification conceptuelle, les auteurs nous proposent une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet. Plusieurs propositions de base viennent habiller le corps théorique :

1. L'essence de l'entreprise est la conception et la conduite d'un projet productif (ou projet de création de valeur).
2. L'action d'organiser (et la forme organisationnelle qui en résulte) suppose la résolution de deux types de problèmes que l'on peut qualifier de problèmes génériques : un problème d'ordre politique et un problème d'ordre technique.
3. L'action d'organiser est essentiellement un travail de régulation
4. L'action d'organiser se déploie dans un univers dynamique lui-même déjà constitué.
5. L'action d'organiser est un défi permanent.
6. La forme organisationnelle qui concrétise un projet productif est un objet potentiel d'innovation.

Ainsi, le Projet serait au cœur de l'entreprise à travers trois aspects. Tout d'abord, il recouvrirait les aspects de politique générale et de stratégie, souvent personnifiées par un stratège, en général un *leader*. On dit que le projet positionne l'entreprise dans un certain univers. C'est notamment dans cet interstice que la stratégie, la mission, la vocation se développent. Ensuite, le projet est la base d'un processus de régulation du collectif de la firme. Le projet est, si l'on peut dire, la première brique d'un certain nombre de règles expliquant le fonctionnement interne et externe d'une entreprise. Enfin, le projet contient une triple dimension, explicitant un modèle de création de valeur, ordonnant l'agencement des ressources nécessaires pour y parvenir, et pouvant se lire à travers des aspects éthiques et politiques dans les choix, les discours ou les actes qu'il engendre.

La notion de projet serait ainsi la base de l'organisation, celle-ci étant vue essentiellement comme un effort de régulation.

Implications et portée de ces contributions théoriques

Quelle est la portée de ces différentes contributions ? Qu'est-ce que l'action collective ou la notion de projet apportent au débat sur la théorisation de la firme ? Et surtout, quelles en sont les implications ?

Comme nous l'avons évoqué précédemment, ces propositions visent à émanciper l'entreprise, ou plus exactement à la libérer d'idéologies réductrices, de cadres juridiques asymétriques et de théories incomplètes, voire dangereuses. Outre le fait de proposer des cadres théoriques intégrant les questions relatives à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, plusieurs voies sont développées dont l'établissement d'un périmètre de contrôle de la gestion à travers la notion de mission et de codétermination.

En effet, un des points communs de ces ouvrages consiste à proposer des cadres de pensée intégrant directement au sein de la firme, les problématiques d'ordre social et environnemental. Blanche Segrestin écrit :

Jusqu'à présent, deux schémas classiques de responsabilité prévalaient : d'un côté des initiatives volontaires de responsabilité sociale et environnementale (RSE), de l'autre les obligations fixées par l'État. [...] Ces mécanismes de responsabilité de l'entreprise ont atteint leurs limites : l'État ne peut canaliser les capacités d'innovations des entreprises, ni innover à leur place ; et les initiatives volontaires de RSE sont insuffisantes face aux défis de notre siècle. (Segrestin & Levillain, 2018, p. 9)

C'est dans ce cadre que les travaux issus des Bernardins proposent une modification du cadre juridique des sociétés, avec l'inscription de la mission dans les statuts des sociétés pour étoffer les cadres de responsabilité au sein de l'entreprise.

Pour Desreumaux et Brechet, l'essentiel de la tâche est ailleurs, plus précisément, dans la construction théorique de l'entreprise :

Au fond, sans ignorer ce qu'un cadre juridique conditionne en matière de problématique de gouvernance, ce qui fait défaut c'est une théorie générale de l'entreprise qui exprime les fondements et les exigences de la conduite d'une action collective. C'est précisément ce qu'entend développer la théorie de l'entreprise fondée sur le Projet. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 174)

En effet, pour les auteurs, c'est le Projet collectif de l'entreprise qui détermine les dimensions éthiques des actions de l'entreprise. Il y aurait donc une dépendance de fait entre le déploiement d'une stratégie opérationnelle d'entreprise et une responsabilité d'ordre social et environnemental.

En définitive, ce qu'induit la théorie de l'entreprise fondée sur le projet c'est que l'idée même de responsabilité sociale ne peut que faire figure de rajout si l'on ne fait une place au projet dans l'action collective d'un point de vue théorique, le Projet en tant qu'il articule, quel que soit le niveau d'analyse considéré, l'éthico-politique et le technico-économique. (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 154)

Et corolairement :

D'un point de vue global, macro ou meso, une entreprise théorisée sans faire place au Projet au sens fondamental ne peut permettre de penser la responsabilité sociale des entreprises autrement qu'en envisageant, voire en favorisant, le jeu du marché, instance quasi-morale d'arbitrage disant la valeur, ou qu'en l'appréhendant comme un moyen de discipliner ou de corriger l'ordre marchand. (Desreumaux & Bréchet, 2018, pp. 154-155)

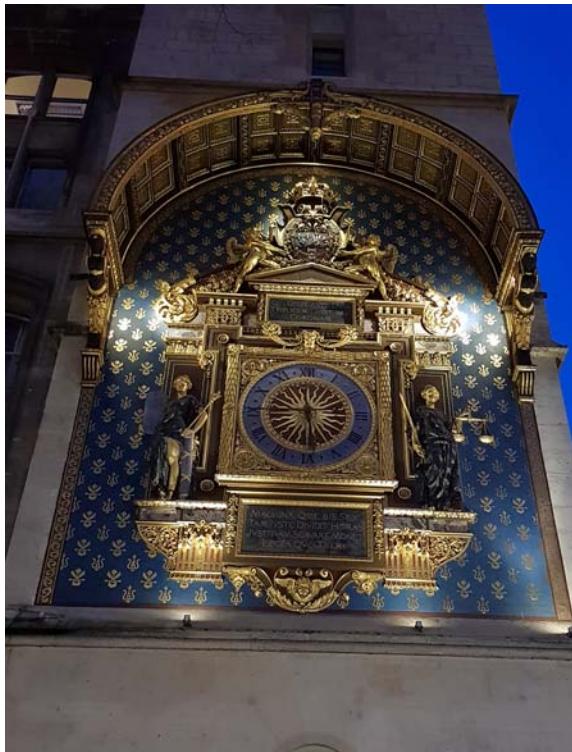
La boucle est bouclée et l'apport de la théorie de l'entreprise fondée sur le Projet par rapport aux théories contractualistes de la firme est ici clairement exprimé en ce qui concerne la RSE.

Par ailleurs, les différents ouvrages proposent également une relecture de la théorie de la gouvernance d'entreprise. Pour les travaux issus des Bernardins, il s'agit de concevoir un modèle de contrôle intégrant l'entreprise comme dispositif de création collective. À ce titre, toute règle de contrôle ne saurait s'appliquer selon une simple relation d'agence.

D'une part, le contrôle doit permettre, voire favoriser la création collective ; d'autre part, le contrôle doit permettre aux dirigeants de respecter les normes de responsabilité et d'équité. Autrement dit, il ne peut ni gêner la préservation des potentiels existants, ni gêner l'équité entre les parties engagées. Enfin, le contrôle doit respecter une condition d'indépendance minimale de la gestion. Dit autrement, l'exercice du contrôle ne doit pas être de nature à déterminer les choix de gestion. C'est en effet à cette condition que les associés n'auront pas la capacité à dicter la stratégie aux dirigeants. » (Segrestin & Vernac, 2018, pp. 110-111)

Il s'agit en fait de considérer que les actionnaires ne sont pas les seuls à injecter des capitaux au sein de l'entreprise. Les salariés apportent aussi des compétences, pouvant également se développer, et peuvent à ce titre, contrôler la manière dont la stratégie de l'entreprise influe sur leurs compétences potentielles. Parallèlement, le périmètre du contrôle devrait être élargi aux effets inconnus mais désirables de la stratégie, ceux-ci affectant nécessairement les parties prenantes de l'entreprise. C'est précisément sur ces aspects qu'interviennent les concepts de codétermination et de mission, éléments constitutifs d'un « contrat de gestion » permettant aux associés de l'entreprise d'exercer théoriquement un droit de contrôle valable.

La notion de Projet évoque des considérations similaires. La gouvernance est alors perçue dans une acception élargie, englobant des enjeux ayant trait à la conduite des « savoirs requis pour concevoir, conduire, ajuster le Projet fondamental » et aux « relations qu'il faut nouer et entretenir avec les acteurs, participants, partenaires ». Il s'agit donc, en un sens, de gérer le risque que fait porter l'enchevêtrement de relations au sein de l'entreprise pour son Projet. Les auteurs proposent alors de considérer le projet comme



un bien commun que toutes les parties auraient intérêt à préserver. Le bien commun est ici envisagé comme « *la capacité des acteurs à gérer, donc à concevoir et faire vivre la ressource qu'ils représentent collectivement* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 162). Pour ce faire, les acteurs ont intérêt à s'entendre sur des processus de base de prises de décisions, protégeant les uns contre les comportements opportunistes des autres. À cet égard, plusieurs règles de l'art semblent exister : l'exclusion de la poursuite exclusive d'intérêts profitant à une catégorie d'acteurs unique, la nécessité d'une communication directe entre acteurs, la capacité de sanctionner des comportements inacceptables. En clair, « *il s'agit de mettre en place des dispositifs de surveillance et de sanction qui évitent les comportements de passager clandestin* » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 164).

En résumé :

Ce qui importe en matière de gouvernance de l'entreprise fondée sur le projet, c'est de disposer d'une sorte de constitution, c'est-à-dire d'une série de procédures sur la façon de décider dans l'intérêt du groupe et sur la façon de distribuer l'output mutuel entre les apporteurs de ressources. La difficulté de concevoir et de faire vivre ce dispositif tient au fait que l'entreprise est un lieu de rencontre de différentes régulations. (Desreumaux & Bréchet, 2018, pp. 164-165)

Comment concevoir cette « constitution » ? La proposition de la codétermination est évoquée par les travaux des Bernardins. Ce mode de gouvernement a émergé en Allemagne directement après la fin de la seconde guerre mondiale. Il se caractérise notamment par une gouvernance d'entreprise composée de deux organes principaux : un directoire et un conseil de surveillance. Le directoire est nommé par le conseil de surveillance où siègent des salariés dont le nombre varie en fonction de la taille des entreprises, à côté des actionnaires. Au niveau opérationnel, un conseil d'établissement est institué, détenant de larges compétences en matière de questions sociales, ainsi qu'un certain nombre de droits (information, consultation et *veto* pour certaines décisions structurantes). Ces présupposés théoriques en ce qui concerne la gouvernance d'entreprise auraient progressivement essaimé en Europe, avec bien entendu des spécificités historiques et culturelles pour chaque pays. Les conclusions des Bernardins vont même plus loin, considérant, après analyses empiriques, que cette forme de gouvernance représenterait, contrairement à ce que l'on pouvait imaginer en première approximation, une forme relativement répandue et constituant un vecteur de performance pour les firmes. Schéma de gouvernance *a priori* efficace, la codétermination organisera donc une sorte de débat négocié et stable, conciliant les intérêts des principaux contributeurs à la force collective de l'entreprise et organisant des espaces de gouvernance politique et opérationnel. Pour faciliter cette conciliation des intérêts collectifs vers un horizon commun, les travaux des Bernardins évoquent et détaillent la notion de mission, innovation juridique apparue récemment dans le droit américain. La mission est entendue comme un engagement volontaire portant sur des dimensions sociétales de l'action potentielle de l'entreprise, à l'instar de la RSE, mais inscrite directement dans les statuts de l'entreprise, ce qui la rend opposable, et donc contrôlable par les parties prenantes internes et externes de la firme (en premier lieu, les actionnaires et représentants des salariés). En s'accordant sur une finalité commune, un collectif peut ainsi éviter de s'enliser dans des conflits sans fin, tout en acceptant sa nature éminemment politique. En conclusion, au-delà de ces différences de finalités, les approches développées dans les trois ouvrages contribuent à internaliser la question RSE dans les théories de

l'entreprise. Enfin, et c'est peut-être l'élément le plus important, ces ouvrages actent théoriquement et empiriquement une distinction de plus en visible à l'intérieur des entreprises entre, d'un côté, une sphère financière obéissant à un *corpus* de normes très complexes multipliant montages juridiques et immixtion d'acteurs intermédiaires (parfois dangereux) et, de l'autre, une sphère réelle ayant pour objectif majeur la gestion, la pérennité et la régénération continue de l'entreprise. L'enjeu majeur pour les théorisations de l'entreprise devient ainsi la détermination de cadres de pensée permettant d'envisager et d'instrumenter l'articulation entre ces deux sphères. La tâche est d'autant plus ardue que, au fur et à mesure qu'une entreprise se développe, la nature de l'articulation entre ces deux sphères se modifie. C'est ce constat théorique, tel qu'il est notamment énoncé par Desreumaux et Bréchet (2018), qui invite les chercheurs à proposer de nouveaux outils et processus de gouvernance d'entreprise visant à améliorer le cadre juridique actuel ■

Références

- Belinga Rachelle & Guez Hervé (2018) "L'entreprise à l'épreuve de l'industrialisation de son actionnariat" in Segrestin Blanche & Levillain Kevin [eds], *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines, pp. 73-99.
- Desreumaux Alain & Bréchet Jean-Pierre (2018) *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le projet*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- Dumez Hervé (2007) "La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, numéro spécial, novembre, pp. 41-45.
- Fayol Henri (1999/1916) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Jensen Michael C. & Meckling William H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- Joas Hans (1999/1992) *La créativité de l'agir*. Paris, Cerf. [trad. Franç. de *Die Kreativität des Handelns*, Frankfurt, Suhrkamp Verlag]
- Nelson Richard R. & Winter Sidney G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (MA), The Belknap Press.
- Segrestin Blanche, Roger Baudoin & Vernac Stéphane [eds] (2014) *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Paris, Sciences Humaines.
- Segrestin Blanche & Levillain Kevin [eds] (2018) *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines.
- Segrestin Blanche & Vernac Stéphane (2018) *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Paris, Hermann.
- Selznick Philip (1957) *Leadership in Administration*, Berkeley, University of California Press.
- Taylor Frederick Winslow (2018/1911) *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Hachette/BNF.