Économie et gestion

Blanche Segrestin
Kevin Levillain
(Dir.)

La mission de l'entreprise responsable

Principes et normes de gestion

Presses des Mines

Blanche Segrestin, Kevin Levillain (Dir.), *La mission de l'entreprise responsable,* Paris : Presses des Mines, collection Économie et gestion, 2018.

© Presses des MINES – TRANSVALOR,
60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06 – France
presses@mines-paristech.fr
www.pressesdesmines.com

Couverture : © Pixabay

ISBN : 978-2-35671-528-9

Dépôt légal 2018
Achevé d'imprimer en 2018 (Paris)

Cette publication a bénéficié du soutien de l'Institut Carnot M.I.N.E.S.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

La mission de l'entreprise responsable

Collection Économie et Gestion

Dans la même collection :

Pierre-Noël Giraud, *Economie des phosphates*

Sophie Hooge et Roland Stasia, *Performance de la R&D et de l'innovation*.

Jamal Azizi, Pierre-Noël Giraud, Timothéé Ollivier, Paul-Hervé Tamokoué Kamga, *Richesses de la nature et pauvreté des nations.*

Olivier Baly, Léo Cazin, Jane Despatin, Frédéric Kletz, Elvira Periac, *Management hospitalier et territoires : les nouveaux défis.*

Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac, Armand Hatchuel, *La «Société à Objet Social Étendu».*

Sebastien Gand Sebastien, Léonie Hénaut, Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants.*

Laurent Brami, Sébastien Damart, Mathieu Detchessahar, Michel Devigne, Johanna Habib, Frédéric Kletz, Cathy Krohmer, *L'absentéisme des personnels soignants à l'hôpital, Comprendre et agir.*

Rebecca Pinheiro-Croisel, *Urbanisme durable.*

Yves Barlette, Daniel Bonnet Daniel, Michel Plantié Michel, Pierre-Michel Riccio, *Impact des réseaux numériques dans les organisations.*

Marine Agogué, *L'innovation orpheline.*

Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *New Foundations of Management Research.*

Marine Agogué, Frédéric Arnoux, Ingi Brown, Sophie Hooge, *Introduction à la conception innovante. Éléments théoriques et pratiques de la théorie C-K.*

Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion.*

Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *TIC et innovation organisationnelle.*

Serge Agostinelli, Dominique Augey, Frédéric Laurie (Coord.), *Entre communautés et mobilité : un approche interdisciplinaire des médias.*

Sophie Bretesché, Cathy Krohmer, *Fragiles compétences.*

Julie Labatut, *Construire la biodiversité.*

Armand Hatchuel, Olivier Favereau, Franck Aggeri (sous la direction de), *L'activité marchande sans le marché.*

Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *Management des technologies organisationnelles.*

Daniel Fixari, Jean-Claude Moisdon, Frédérique Pallez, *L'évaluation des chercheurs en questions.*

Sous la direction de
Blanche Segrestin et Kevin Levillain

La mission de l'entreprise responsable

Principes et normes de gestion

MINES ParisTech | PSL

Sommaire

Introduction - De l'entreprise moderne à l'entreprise responsable : normes de gestion et mission 9
Blanche Segrestin

1. Les normes de gestion : une catégorie oubliée 10
2. La norme de la société *versus* la norme de gestion de l'entreprise 14
3. La mission de l'entreprise responsable : plan de l'ouvrage 16

Partie I - Normes de gestion : fondements et principes 25

Chapitre 1 - Normes de gestion et action collective : de la *societas* romaine à l'entreprise responsable 27
Armand Hatchuel

Résumé 27
1. De la Liberté d'entreprendre et de l'entrepreneur : l'oubli de l'action collective 29
2. *Gerere* : les sources romaines de l'action responsable 35
3. Norme de gestion et formation des entreprises : l'impact de la science et du *scientific management* 41
4. La crise contemporaine de l'entreprise : restaurer la mission comme source normative de la gestion 47
Conclusion : la mission des entreprises, un cadre reconstructeur 49

Chapitre 2 - Du bon gouvernement de l'entreprise en société 55
Stéphane Vernac

1. Le gouvernement de l'entreprise par la société 57
2. Le gouvernement de la société par l'entreprise 60

Partie II - Normes de gestion et nouveaux modèles du contrôle ... 71

Chapitre 3 - L'entreprise à l'épreuve de l'industrialisation de son actionnariat 73
Rachelle Belinga, Hervé Guez

Résumé 73
Introduction 74
1. La transformation de la figure de l'actionnaire : un phénomène d'industrialisation 76
2. Le gérant d'actifs et l'entreprise : des jalons pour une norme de responsabilité ? 89
Conclusion 95

Chapitre 4 - Pour une nouvelle théorie du contrôle : du droit de contrôle au contrat de gestion 101
Blanche Segrestin, Kevin Levillain

1. Contrôle : des théories contradictoires 103
2. Berle *vs* Dodd : retour sur un débat manqué sur les règles du contrôle 106
3. Contrôle et contrat de gestion : vers un nouveau statut des associés 109
Conclusion 112

Partie III - La mission de l'entreprise responsable au XXIe siècle 117

Chapitre 5 - Les conditions cachées de la RSE : leçons du mouvement des *Profit-with-Purpose Corporations* 119
Kevin Levillain, Blanche Segrestin

Introduction 119
1. Le modèle des sociétés à mission 121
2. Enjeux à l'origine d'une innovation juridique 124
3. Un nouveau modèle de gouvernance construit autour de la mission 128
4. La mission : condition d'un engagement dans des initiatives responsables 131
Conclusion 134

Chapitre 6 - L'entreprise en France et en Allemagne : divergences actuelles et convergences futures 141
Armand Hatchuel

Résumé 141
1. France et Allemagne : deux modèles opposés d'entreprise 143
2. Des conceptions divergentes de l'ingénieur, de la science et de l'autorité 144
3. Les épreuves de la mondialisation : les vulnérabilités des deux modèles 148
Conclusion : l'entreprise à mission, un horizon commun ? 150

Chapitre 7 - De l'objet social à la mission : une réinvention du cadre de responsabilité de l'entreprise 155
Blanche Segrestin

1. Le cadre d'analyse : les conditions cognitives de la responsabilité 157
2. L'objet social : un régime de responsabilité préventif au xixe siècle 159
3. La mission : un régime de responsabilité conceptive ? 164
Conclusion 169

Postface 173
Jean-Baptiste de Foucauld

Remerciements 179

Introduction

De l'entreprise moderne à l'entreprise responsable : normes de gestion et mission

Blanche Segrestin

MINES ParisTech, Université PSL
CGS - i³ UMR CNRS 9217

Qu'est-ce qu'une entreprise responsable au XXIe siècle ? Peut-on mettre en cause les entreprises quand leur stratégie conduit à des déséquilibres sociaux ou environnementaux ? Et comment repenser leurs obligations quand le changement climatique devrait notamment conduire à ce qu'elles renouvellent en profondeur leur mode de production et leur fonctionnement ?

Ce livre part d'un constat désormais imparable : la puissance créatrice de l'entreprise transforme le monde qui l'accueille. Cette puissance est à la fois indispensable pour répondre aux défis contemporains mais aussi potentiellement dangereuse. Jusqu'à présent, deux schémas classiques de responsabilité prévalaient : d'un côté les initiatives volontaires de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), de l'autre les obligations fixées par l'État. Au-delà des normes impératives, on a considéré que la liberté d'entreprendre imposait de respecter les choix de gestion d'une entreprise. Ces mécanismes de responsabilité de l'entreprise ont atteint leurs limites : l'État ne peut canaliser les capacités d'innovation des entreprises, ni innover à leur place ; et les initiatives volontaires de RSE sont insuffisantes face aux défis de notre siècle.

Ce livre suggère donc une nouvelle approche de la mission des entreprises pour sortir de cette impasse et proposer de nouveaux schémas de responsabilité de l'entreprise.

Il montre que l'action collective menée dans une entreprise suppose nécessairement une gestion responsable et qu'il faut reconnaître des *normes de gestion* pour évaluer la légitimité des choix de gestion dans les entreprises sans pour autant remettre en cause la liberté d'entreprendre. En revenant sur les théories, mais aussi sur l'histoire et le droit de l'entreprise, l'ouvrage suggère que la *mission*, librement définie par l'entreprise et inscrite dans ses statuts, constitue une norme de gestion

qui relie efficacité et responsabilité sociale et environnementale par le biais de l'innovation. L'enjeu d'une mission n'est pas de normaliser la gestion, ni la finalité de l'entreprise. Il s'agit au contraire de rendre possible un engagement collectif dans la construction de futurs souhaitables. Et de restaurer ainsi un cadre de gouvernance cohérent avec les fondements mêmes de l'entreprise.

1. Les normes de gestion : une catégorie oubliée

En janvier 2018, le groupe britannique de BTP anglais Carillion a subi une liquidation « pure et simple » (Escande, 2018). Une chute éclair pour un groupe de 43 000 personnes, qui laisse, outre de très nombreuses personnes sans emploi, une dette pour les caisses de retraite de 2,6 milliards de livres qui obligera à réduire les retraites de quelques 27 000 membres, et paralyse de nombreux secteurs. Et, comme le groupe était un fournisseur stratégique du secteur public, c'est l'État britannique qui a dû prendre la relève pour assurer que le fonctionnement des services essentiels (dans les hôpitaux ou les cantines scolaires…). Chute d'autant plus surprenante, observent les commentateurs et le rapport parlementaire, que quelques mois seulement avant, les comptes de la compagnie présentaient une « *rosy picture* » et permettaient un dividende exceptionnel en 2017 de 79 millions de livres (UK House of Commons, 2018). Ce cas illustre à l'extrême les dérives d'une gestion actionnariale[1] et ce que le rapport parlementaire qualifie de « *rotten corporate culture* ». Mais si la comptabilité était présentée de manière à camoufler la situation, il n'est pas certain qu'on puisse imputer des fautes de gestion à la direction. Peut-on mettre en cause la « gestion actionnariale » au motif que les versements de dividendes élevés et systématiques étaient insoutenables pour le groupe (Hatchuel, 2018) ? Au Royaume-Uni, c'est désormais peut-être possible du fait d'une loi récente – et très controversée – le *Company Act de 2006,* qui a étendu les obligations des dirigeants[2]. Ceux-ci sont supposés désormais gérer l'entreprise de manière à promouvoir

1 A. Hatchuel parle d'une « overdose de gestion actionnariale », provoquée par la « force addictive et toxique qu'exerce une gouvernance vouée aveuglément au profit exclusif de l'actionnaire » (Hatchuel, 2018).

2 La loi *Company Act* – 2006 a introduit une obligation nouvelle pour les administrateurs (section 172). Les administrateurs doivent désormais agir de manière à prendre en compte plusieurs dimensions : « A director of a company must act in the way he considers, in good faith, would be most likely to promote the success of the company for the benefit of its members as a whole, and in doing so have regard (amongst other matters) to —

(a) the likely consequences of any decision in the long term,
(b) the interests of the company's employees,
(c) the need to foster the company's business relationships with suppliers, customers and others,
(d) the impact of the company's operations on the community and the environment,
(e) the desirability of the company maintaining a reputation for high standards of business conduct, and
(f) the need to act fairly as between members of the company. »

l'intérêt de la société en prenant en compte les conséquences à long terme de leurs décisions et pour les différentes parties prenantes.

Quelle que soit la manière dont le cas de Carillion sera traité par la justice anglaise, il pose selon nous clairement la question de la responsabilité des dirigeants. Qu'est-ce que bien diriger ? Sur quelle base mettre en cause une décision de gestion ? Peut-on poser des règles d'une gestion responsable ? La question des critères de la « bonne gestion » fait écho aux derniers travaux sur la démocratie de Pierre Rosanvallon : selon lui, le régime démocratique a été essentiellement pensé par la procédure démocratique du vote, mais il a manqué d'une théorie de l'exercice légitime du gouvernement, ou dit autrement d'une théorie du « bon gouvernement » (Rosanvallon, 2015). De la même manière, les réflexions sur la gouvernance des entreprises ont été récurrentes depuis le début du XX^e^ siècle, et les propositions de réforme ont été nombreuses. Mais *il n'y a pas aujourd'hui de théorie explicite des normes de gestion* ou des principes pour évaluer des décisions de dirigeants ou pour contrôler qu'ils agissent de manière responsable.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi la question des normes de gestion a été, sinon évincée, du moins absente du champ juridique et scientifique.

Liberté d'entreprendre et intérêt social : le masquage des normes de gestion

C'est d'abord et avant tout le principe de la liberté d'entreprendre qui semble s'opposer à la reconnaissance de normes de gestion. Depuis la Révolution française, ce principe est clairement posé et est considéré comme ayant valeur constitutionnelle[3]. Aussi le droit a-t-il clairement évité de s'immiscer dans les choix de gestion ou de les évaluer. Il s'est historiquement retranché derrière un principe de liberté de l'entrepreneur ou de compétence (règle de l'« employeur seul juge » en France, ou « *Business Judgment Rule* » aux États-Unis)[4]. Et le juge ne peut pas en principe se prononcer sur l'opportunité des choix de gestion : selon Gérard Lyon-Caen (Lyon-Caen, 2002), le droit du travail serait ainsi un droit des « conséquences » (administration des relations) et non un droit de la gestion elle-même[5].

3 Cf. Décision n°81-132 DC du 16 janvier 1982, du conseil constitutionnel : http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-con..decision-n-81-132-dc-du-16-janvier-1982.7986.html

4 « *The "Business Judgement Rule" grants that directors' decisions cannot be challenged by stakeholders in normal situations, i.e. if they were made in good faith, on an informed basis, and "in the honest belief that the action taken was in the best interest of the company"* » (Blair & Stout, 1999, p. 787).

5 Cela a des conséquences fortes qui ont été bien mises en évidence avec la séance sur le dialogue social : le dialogue social s'organise sur des objets périphériques à la gestion et au travail (il occulte le « travail constructif » selon F. Ginsburger) lui-même. On pourrait dire que le dialogue social a été structuré historiquement sur des objets qui évacuent le gouvernement de l'entreprise et plus largement ce qui fait entreprise.

Dans le champ scientifique ensuite, plusieurs thèses ont conduit à ce que la question des nomes de gestion ne soit pas posée.

- **La théorie du management.** En premier lieu, la fonction dirigeante dans l'entreprise, comme l'a montré de manière pionnière R. Laufer, consiste précisément à élaborer le cadre de normes quand celles-ci font défaut (Laufer, 2007; Laufer & Burlaud, 1997). Dès lors que l'action collective emprunte des voies inédites, les règles d'efficacité comme de responsabilité peuvent faire défaut. Aussi les cadres de légitimité classiques sont-ils inopérants : dans ce cas, « diriger, c'est légitimer » (Laufer, 1996), autrement dit, c'est construire le programme d'action en même temps que le cadre de règles qui lui permet d'être légitime (c'est-à-dire de résoudre les conflits le cas échéant). Dans cette optique, on comprend que la norme de gestion serait inhérente à la *fonction managériale*, et ne soit donc pas un objet de théorie.
- **La théorie du contrôle**. En second lieu, les débats sur la gouvernance ont été polarisés au XX^e^ siècle autour de la répartition des droits à contrôler (qui contrôle ?) plutôt que sur les *objets du contrôle* (quoi contrôler ?). Ainsi, la recherche d'un équilibre entre capital et travail d'abord, et plus récemment, dans la représentation des différentes parties prenantes, a été la colonne vertébrale de la mise en discussion de la gouvernance par le droit des sociétés. On peut même rappeler que les principes de la *corporate governance* reposent eux-aussi sur l'idée que l'entreprise bien gérée est l'entreprise qui est *bien contrôlée* : la théorie ne défend pas un critère de « bonne gestion » (ni même de *valeur* actionnariale), mais soutient que – en situation d'asymétrie d'information – les risques d'opportunisme du dirigeant seront réduits si ceux qui les surveillent ont les meilleures incitations pour le faire. Or, les actionnaires n'étant *a priori* payés que si l'entreprise dégage un résultat positif, ce sont eux qui seraient les mieux à même de nommer et de contrôler les dirigeants (Alchian & Demsetz 1972).
- **La théorie de la société ou de l'intérêt social.** En troisième lieu, l'idée même de normer le comportement des dirigeants et de leur assigner des obligations à l'égard de différentes parties a été assez tôt rejetée au niveau théorique. Dès les années 1930, A. Berle proposait par exemple que le droit des sociétés devienne une branche du droit des *trusts,* et par là que des obligations particulières soient assignées aux dirigeants, au sens large, c'est-à-dire aux administrateurs voire aux associés en capacité de contrôler le devenir de l'entreprise (Berle, 1932). Cette proposition a été jugée peu réaliste du fait du manque de compétences des juges pour évaluer les décisions de gestion. Mais au-delà, il a été considéré qu'il fallait conserver la latitude d'action des dirigeants la plus large possible dans la mesure où, pour que la société prospère et se développe, les dirigeants devaient nécessairement prendre en compte l'intérêt des différentes parties

prenantes. Cette thèse a d'ailleurs trouvé une formulation juridique : si les dirigeants ont des obligations, celles-ci sont avant tout à l'égard de la société – société anonyme – qui est en droit une personne morale distincte des parties prenantes et des associés en particulier. D'une certaine manière, l'idée que la société est une personne morale indépendante – une «*separate legal entity*» (Biondi, Canziani, & Kirat, 2008; Dodd, 1932; Veldman, 2018) – a conduit à écarter le principe d'obligations pour les dirigeants au profit des initiatives volontaires dans le courant de la RSE.

Ainsi, le cadre juridique aujourd'hui désigne aujourd'hui les associés de la société pour contrôler les dirigeants. Mais il ne précise pas, au-delà de l'intérêt de société, de normes pour évaluer la légitimité des choix de gestion.

Un cadre de responsabilité insuffisant

Ce cadre s'avère aujourd'hui insuffisant. L'intérêt social (ou l'intérêt de la personne morale) ne peut faire écran aux attentes des actionnaires car en pratique, les actionnaires sont les seuls porte-paroles de la personne morale. Le droit, avons-nous déjà montré, est asymétrique (Segrestin, Hatchuel, Levillain, & Vernac, 2014) : il autorise les actionnaires, en position de contrôle, à faire en sorte que l'entreprise soit gérée dans leur intérêt exclusif. Dans ces conditions, les ambitions sociales et environnementales que peuvent porter les dirigeants d'entreprise sont toujours conditionnées au consentement des associés. Aussi la RSE se limite-t-elle souvent aux initiatives qui contribuent effectivement à l'intérêt des associés.

Au-delà, c'est la soutenabilité même de l'entreprise qui est en jeu, comme l'illustre dramatiquement le cas de Carillion. Plusieurs études montrent que le versement de dividendes ou le rachat d'actions peut primer sur les investissements indispensables à la prospérité de l'entreprise (Lazonick, 2014). De ce point de vue, les investissements en recherche et développement sont les premiers sacrifiés, car leurs retours sont souvent très incertains et trop lointains pour les investisseurs. D'après Arora, la part de recherche fondamentale conduite par les entreprises privées serait ainsi en nette diminution depuis la fin des années 1980 (Arora, Belenzon, & Patacconi, 2015)[6]. Cette évolution montre que les entreprises, si elles continuent d'investir massivement en R&D, ont tendance à délaisser la recherche scientifique (ou à la déléguer aux start-ups), au profit d'investissements sur des développements technologiques à plus court terme, par exemple pour déposer des brevets avec des retours financiers clairs, voire pour acheter directement des brevets (Knott, 2017).

6 On observe ainsi une diminution du nombre de publications scientifiques par entreprise de 644/entreprise en 1980 pour les 30 % d'entreprises faisant de la R&D et publiantes, 260 publications par entreprise en 2007 pour avec les 11 % d'entreprises publiantes qui restent (Arora, Belenzon, & Patacconi, 2015).

Tandis qu'on parlait dans les années 1920 d'un « *welfare capitalism* », ce désinvestissement des entreprises pour la recherche est d'autant plus inquiétant à l'heure où les défis sociaux et climatiques appelleraient des investissements plus massifs que jamais dans la recherche et l'innovation.

2. La norme de la société *versus* la norme de gestion de l'entreprise

Le constat est donc le suivant : la gouvernance des entreprises s'est construite sans que des normes de gestion claires n'aient été formulées pour évaluer la gestion. Mais ce faisant, c'est la norme de la société anonyme qui s'est imposée pour la gestion de l'entreprise. On sait en effet que le droit n'a jamais défini l'entreprise, il l'a confondue avec la société (commerciale) (Robé, 1999, 2009).

Les recherches récentes menées à Mines ParisTech et au Collège des Bernardins ont mis en évidence que l'entreprise était pourtant née à la fin du XIX^e^ siècle en s'émancipant précisément du cadre de la société anonyme.

L'entreprise moderne, un double mouvement d'émancipation et de libéralisation

L'entreprise est une entité collective qui s'est développée pour organiser la recherche scientifique et pour systématiser la capacité d'invention de nouveaux produits (chimie, électricité, téléphone, automobile, avion, cinéma…). Le passage de la société *commerciale*, à l'entreprise moderne indique un changement d'un régime productif à un régime de création de richesses (technologies, connaissances, modes de vie…) sans précédent.

La naissance de l'entreprise moderne comme dispositif de création collective se traduit d'abord par une modification profonde de la nature du travail qui passe d'une relation commerciale de prestation de service pour un « prix fait », à une relation d'engagement et d'investissement : les relations commerciales laissent place à une autorité de gestion chargée d'organiser des dynamiques d'apprentissage collective et d'innovation au travail (Lefebvre, 2003). Et le droit du travail viendra entériner cette autorité ainsi que la responsabilité de l'employeur à l'égard des salariés.

On assiste aussi à un transfert de la direction des sociétés des associés (ou des administrateurs) à des « *managing directors* » ou des directeurs généraux, souvent des ingénieurs en France (Joly, 2013). La naissance d'une nouvelle figure de chef d'entreprise correspond au passage d'une économie de la production à une économie basée sur l'innovation : le pouvoir ne tient plus à la propriété des ressources (machines, brevets…), mais bien à la capacité à concevoir de nouveaux

programmes d'action et à créer de nouvelles ressources. L'autorité des dirigeants est de ce point de vue indissociable de l'irruption de la recherche scientifique et du développement technologique dans l'industrie. Elle renvoie également à une rupture épistémologique profonde, le nouveau corpus d'« administration générale » (*administrative science*) rompant en partie avec d'une part les finances et la comptabilité (affaires commerciales) et d'autre part l'économie politique.

L'entreprise correspond donc historiquement à un mouvement d'émancipation, fondé sur la science et le progrès, par rapport aux cadres économiques classiques. Juridiquement, elle a débouché sur la naissance du droit du travail. Elle a sans doute également poussé à la libéralisation des sociétés anonymes. Depuis que celles-ci étaient reconnues par le code du commerce en 1807, l'État exerçait un contrôle étroit sur leur création et sur leur objet social. Mais le principe de l'autorisation gouvernementale a été levé en 1867, au nom précisément de la liberté d'association et des promesses que représentaient les progrès de l'industrie.

La libéralisation du droit des sociétés dont avait besoin l'entreprise moderne signifiait-elle pour autant absence de normes de responsabilité ? Et dans la mesure où l'entreprise est un dispositif de transformation du monde (Segrestin, 2016), les normes de gestion ne sont-elles pas d'autant plus critiques pour veiller à ce que l'entreprise n'aille pas à l'encontre de l'intérêt général ?

Une réalité normative incontournable

En réalité, si les normes de gestion ne sont pas théorisées, elles ne sont toutefois pas absentes du paysage juridique. Le droit qualifie à de nombreux endroits des principes de « bonne gestion » comme source de responsabilité. Ainsi, dans le droit des sociétés déjà, les dirigeants doivent agir dans l'intérêt *commun* des associés (art. 1833 du code civil) et donc une stratégie discriminante construirait une faute. De même, on peut noter que la faillite a été autorisée, au terme de virulents débats au XIX^e^, pour les « bons gérants », i.e. ceux qui respectaient *a minima* les règles d'une bonne comptabilité et montraient par là qu'ils ne faisaient pas courir de risques inutiles ou évitables aux créanciers (Robert, 1896 ; Thiveaud, 1993).

Plus récemment, et de manière très significative, le devoir de vigilance a été introduit en France en 2017 : la loi vise à faire en sorte que les entreprises maitrisent mieux les risques, notamment en matière de droits humains, de santé et de sécurité, associés à leur chaine de sous-traitance. En substance, l'entreprise donneuse d'ordre n'est pas responsable des dommages survenus chez ses fournisseurs. Mais la loi crée l'obligation d'établir un plan de vigilance pour identifier et prévenir les risques. C'est donc typiquement une règle de bonne gestion que la loi consacre : on ne peut passer commande sans mesures de vigilance appropriées.

De la même manière, les tentatives ont été nombreuses, en France comme à l'étranger pour caractériser des responsabilités des dirigeants à l'égard des différentes parties de l'entreprise et de l'environnement. *Les Constituencies Statutes*[7] aux États-Unis, comme le *Company Act* de 2006 en Grande Bretagne que nous avons cité, permettent, voire obligent, les administrateurs à prendre en compte l'intérêt de différentes parties dans leurs choix de gestion. Si ces dispositifs ont été peu mobilisés et que leur impact est discuté, ils distinguent néanmoins les objectifs de gestion de l'intérêt des seuls associés. On peut noter d'ailleurs que dans certains pays, l'obligation de gestion renvoie explicitement à l'intérêt de l'entreprise, en distinguant l'entreprise de la société. En Autriche (comme en Allemagne jusqu'en 1965), une norme fait explicitement référence explicitement à l'entreprise en la dissociant de la société :

> « Le directoire doit conduire, sous sa responsabilité, la société comme l'exige le bien [la prospérité] de l'entreprise, en considérant les intérêts des actionnaires et des salariés, ainsi que l'intérêt public[8] ».

De tels précédents confirment la nécessité de travailler à une théorie des normes de gestion. Qu'est-ce qui permet de fonder une norme de gestion ? Qu'est-ce qu'un État peut ou doit imposer aux dirigeants d'entreprise dans leur stratégie et dans la manière dont ils conduisent leur action ? Et en particulier, dans la mesure où l'entreprise aujourd'hui est susceptible d'influencer le sort de la planète et l'avenir du monde, qu'est-ce qu'une gestion légitime et responsable au XXIe siècle ?

3. La mission de l'entreprise responsable : plan de l'ouvrage

Ce livre vise à poser les bases d'une réflexion sur les normes de gestion, afin de renouveler les schémas de la responsabilité de l'entreprise et de formuler des propositions de réforme capables de concilier création collective avec responsabilité sociale et environnementale.

---

7 Les *Constituencies Statutes* autorisent (ou obligent) dans certains états, les dirigeants, en exerçant leurs fonctions et en prenant leurs décisions, de prendre compte les intérêts d'un certain nombre de parties prenantes dont la liste est précisée dans la loi (employés, clients, communauté, etc.) (Orts, 1992). Une trentaine d'États américains ont adopté ces statuts depuis 1983.

8 (§ 70 Abs 1 AktG idF BGBl I. Nr. 98/1965) : *"Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie des öffentlichen Interesses es erfordert"*. Cette formule dérive d'une formule instaurée en Allemagne comme en Autriche en 1937. La distinction entre entreprise et société était (et reste) de manière très significative masquée des traductions : « Le directoire doit, sous sa propre responsabilité, conduire la société comme l'exigent le bien (*Wohl*, la prospérité) de l'entreprise (*Betrieb*, de l'exploitation) et de son personnel (*Gefolgeschaft*, les membres du *Betrieb*, de l'entreprise), et le bénéfice (*Nutzen*, l'intérêt) commun du peuple et du Reich (de l'Empire) ».

Nous nous proposons de montrer que la gestion implique nécessairement des normes de responsabilité, et que le management est né avec une norme managériale singulière qui était une norme de progrès collectif. Une telle norme a été progressivement oubliée, faute d'avoir été suffisamment conceptualisée. Mais aujourd'hui, il nous semble possible à la fois de restaurer des normes générales de responsabilité et d'intérêt collectif mais aussi d'inviter les entreprises à spécifier quel progrès collectif elles se donnent comme objectif.

Les entreprises à mission donnent l'exemple en définissant dans les statuts de leur société, un objectif d'ordre social ou environnemental. Le modèle de l'entreprise à mission, issu des recherches menées à MINES ParisTech et au Collège des Bernardins (Levillain, 2017), repose sur trois piliers :

- La formulation d'une mission, c'est-à-dire d'une finalité collective, d'ordre technique, social, environnemental, humain ou scientifique, qui dépasse la réalisation et la distribution d'un profit, mais n'en limite pas sa distribution pour autant ;
- L'engagement des actionnaires envers cette finalité, notamment au travers de l'inscription de cette finalité dans les statuts de la société, qui lui donne un caractère juridique et un ancrage à long terme dans la stratégie de l'entreprise ;
- Des procédures de contrôle et d'évaluation propres à la mission, qui assurent le moyen à l'ensemble des parties engagées dans le projet collectif et concernées par la mission de contrôler le respect des normes de gestion et de cette mission par les dirigeants.

L'engagement sur une mission, c'est-à-dire sur une finalité positive ou sur un progrès désirable ne conduit à *normaliser* ni la gestion ni les finalités des entreprises. Mais il débouche sur des objectifs de gestion à l'aune desquels l'action des dirigeants pourra être évaluée. Et cela donne le sens de l'action collective qui permet aux parties de se mobiliser et à l'entreprise d'être responsable.

L'ouvrage est organisé en trois parties que nous passons en revue rapidement.

Liberté d'entreprise et fondements des normes de gestion

La première partie présente la notion de norme de gestion, en montrant que loin de s'opposer à la liberté d'entreprendre, les normes de gestion sont au fondement de la légitimité de l'entreprise, et a fortiori de l'entreprise moderne de création collective. D'où la nécessité de qualifier les normes universelles de gestion pour passer d'un droit des sociétés à un droit de l'entreprise.

Normes de gestion, action collective et fondements de l'entreprise

Dans le premier chapitre, Armand Hatchuel montre que l'action collective, pour être légitime, suppose des normes de gestion. Il montre comment on a pu être prisonnier d'une représentation réductrice de la liberté d'entreprendre dans la mesure où l'entrepreneur a été pensé au travers de la quête d'un profit incertain, sans intégrer les enjeux de l'action collective. Loin de s'opposer à la liberté d'entreprendre, il faut au contraire penser les normes de gestion comme *ce qui légitime la capacité d'action vis-à-vis d'autrui*, et en particulier ce qui peut rendre acceptable la poursuite d'un profit individuel. Une norme de gestion «libère l'action collective en fixant les règles qui lui permettent d'exister».

Cette proposition est corroborée par l'étymologie du terme latin «*gerere*» lui-même. Dans la terminologie romaine, ce terme (*gerere*) est apparu à la fin de l'ère de la République et pour caractériser une catégorie légitime et spécifique de l'action gouvernementale. *Gerere* ne signifie ni le fait d'agir (*agere*), ni de provoquer l'action (ex. les États font la guerre – *facere*), mais de donner cadre, de conduire l'action (sans nécessairement y prendre part) dont on est pleinement responsable (Crété, à paraître). La responsabilité se décline sur différents registres : *justicia* et *humanitas* notamment.

Pour Armand Hatchuel, l'entreprise moderne s'est, de fait, constituée sur des normes de management qui reprennent ces différents registres. L'irruption de la recherche scientifique dans les affaires était de nature à provoquer de l'imprévisibilité et requerrait des nouvelles normes pour projeter le collectif dans l'inconnu. De telles normes ont pu être progressivement oubliées, faute d'avoir été suffisamment conceptualisées. Mais aujourd'hui, à l'heure où l'entreprise réunit une puissance d'action inédite, il est essentiel de les expliciter.

Un principe de progrès collectif doit assurer *un équilibre pour l'ensemble des parties engagées* dans l'entreprise. Ensuite, la création collective induit des risques, elle impose donc des responsabilités d'autant plus fortes aux dirigeants. C'est historiquement ce qui a conduit à reconnaître les employeurs sont comme responsables des accidents du travail. S'ils conçoivent des programmes d'action dans l'inconnu, il leur incombe de le faire de manière responsable, c'est-à-dire en écartant tous les risques gérables. Le principe d'équité ou de progrès collectifs se complète donc d'une *norme de prévoyance ou de vigilance*. Le devoir de vigilance créé en droit français prolonge en quelque sorte ce principe de vigilance. Et plus généralement, si on fait l'hypothèse que la création collective provoque de l'imprévisibilité, un devoir de «prévoyance» incombre aux dirigeants pour faire en sorte que le collectif soit prêt à affronter l'inconnu (Hatchuel, 2016).

Requalifier les normes d'équilibre d'une part et de vigilance d'autre part : tel est en premier lieu ce qu'une réforme devrait s'attacher à promouvoir.

Vers un droit de la direction d'entreprise

Introduire des normes de gestion revient à reconnaître un statut aux dirigeants d'entreprise. Aujourd'hui dans la mesure où l'entreprise n'a pas d'existence légale, les directeurs généraux et chefs d'entreprise n'ont pas de statut particulier par rapport aux administrateurs : ils n'ont de pouvoir que celui qui leur est délégué par les administrateurs, et ils n'agissent que sous la responsabilité de ces derniers. Le droit des sociétés a ainsi autorisé la constitution d'un « pouvoir d'organisation » au niveau du conseil, voire des actionnaires, peu responsable. Et les évolutions normatives au cours des dernières décennies ont renforcé la confusion sur la source du pouvoir et le lieu de son exercice (administrateurs indépendants et « *non executive* », renforcement des capacités de contrôle et d'intervention des actionnaires…).

Stéphane Vernac propose d'inverser la logique juridique classique : au lieu d'imposer la norme de la société à l'entreprise, il faudrait penser le gouvernement de la société à partir de l'entreprise. Et définir un droit de la direction de l'entreprise en conséquence. Il s'agit d'abord de réaffirmer le fondement légal du pouvoir de direction. Les dirigeants ne sont pas des représentants des associés. Ils sont habilités à agir au nom des parties et de la société pour conduire l'entreprise. Ce pouvoir doit donc nécessairement s'exercer en conformité avec l'intérêt de l'entreprise, et non plus seulement de la société, et des parties engagées. D'où l'idée que des responsabilités, normes d'équilibre mais aussi de vigilance, soient explicitées. Mais Stéphane Vernac suggère aussi qu'il faudrait rendre plus substantiel le critère de l'intérêt de l'entreprise de manière à asseoir une véritable légitimité des dirigeants. Et il ouvre ainsi la voie à la reconnaissance d'une mission de l'entreprise.

Normes de gestion et nouveaux modèles pour le contrôle des dirigeants

La seconde partie du livre est consacrée aux modèles de contrôle de l'action des dirigeants. Classiquement, le contrôle est très lié au statut des associés. Aussi la transformation récente du monde actionnarial révèle-t-elle une crise profonde des théories associées du contrôle

L'industrialisation de l'actionnariat

Rachelle Belinga et Hervé Guez décrivent dans leur chapitre un phénomène massif qu'ils appellent « l'industrialisation de l'actionnariat ». L'actionnaire individuel a laissé la place, depuis une vingtaine d'années, à une chaine actionnariale où la collecte de l'épargne, puis la décision d'investissement et enfin la gestion de la relation avec les entreprises sont confiées à des acteurs professionnels distincts. Ceux qui disposent du droit de vote dans les assemblées générales d'actionnaires ne sont donc plus les apporteurs de capitaux, mais les gérants d'actifs à qui est

confié le placement de l'épargne, et qui ont développé des méthodes de gestion très particulières (gestion indicielle dite « passive »). Paradoxalement, ces acteurs tendent à être de plus en plus distants de la direction des entreprises, mais leurs méthodes n'en sont pas moins déterminantes dans la gestion des entreprises.

Dans ce contexte, faudrait-il imposer des responsabilités aux actionnaires ou aux gérants d'actifs ? Et si oui lesquels ? Les gérants de fond devraient-ils gérer, c'est-à-dire exercer leur droit de contrôle en tant qu'actionnaires, au profit de leurs souscripteurs (logique du *trust* propre aux fonds de pension), au profit de la « société » et donc de l'ensemble des actionnaires (logique du *Stewardship Code* anglais), au profit de leur propre actionnaire (logique du principal/agent) ou bien dans l'intérêt des différentes parties prenantes et de l'entreprise elle-même ? Le chapitre montre que les cadres réglementaires oscillent, parfois de manière contradictoire, entre différentes logiques de responsabilité.

Une crise des théories du contrôle : de qui *contrôle à* quoi *contrôler ?*

L'industrialisation de l'actionnariat pointe en fait des contradictions dans le modèle du contrôle. Dans la nouvelle chaîne actionnariale, le droit de vote des gérants d'actifs n'est plus couplé à la prise de risque. Il y a au contraire une contradiction frappante entre la possibilité de contrôler l'entreprise – et donc d'intervenir dans la gestion – et le fait de bénéficier d'une responsabilité limitée, et d'être dégagé ainsi de toute responsabilité de gestion.

Le quatrième chapitre (Segrestin & Levillain) reprend la question du contrôle et des théories du associées. Quelle que soient les parties auxquelles le droit de contrôle est donné, il faut trouver à quelles conditions il est possible de contrôler la gestion sans gérer. En l'occurrence, le chapitre suggère que les associés devraient pouvoir formuler des objectifs pour la gestion mais que pour préserver une frontière entre contrôle et gestion, encore faut-il que le mandat de gestion soit équilibré entre les parties, mais surtout indécidable : il ne doit pas déterminer les choix de gestion.

Se dessine alors un nouveau modèle du contrôle dans lequel la mission, comme futur souhaitable mais encore inconnu, est appelé à jouer un rôle central.

La mission de l'entreprise responsable au XXIe siècle

Dans la troisième partie, nous revenons sur l'idée que l'entreprise puisse qualifier sa mission et en faire volontairement une norme de gestion en l'inscrivant dans les statuts de la société.

Les conditions juridiques cachées de la RSE

Le cinquième chapitre (Levillain & Segrestin) étudie l'émergence du modèle dit d'*entreprise à mission* (Levillain, 2017) aux États-Unis. La RSE fait classiquement l'hypothèse que les entreprises pouvaient (et avaient souvent intérêt !) à s'engager dans des démarches sociales et environnementales, mais les conditions juridiques ne sont *a priori* pas remplies pour cela. L'inscription d'un objectif d'ordre social, environnemental, culturel ou scientifique dans les statuts de la société est en fait une condition essentielle pour que l'engagement en matière de RSE soit pérenne, contrôlable et crédible. D'une certaine manière, la spécification d'une mission est aussi la pièce qui manquait à la théorie de la société comme entité distincte dont l'intérêt ne se réduirait pas à celui des associés.

L'entreprise à mission, un modèle unificateur pour l'entreprise européenne ?

Le sixième chapitre propose de montrer, à partir d'une lecture comparée de la gouvernance en Allemagne et France, que l'entreprise à mission pourrait constituer le socle d'un modèle de l'entreprise en Europe. Un modèle où, par comparaison au schéma américain, 1) la mission devrait être co-déterminée par les parties engagées (associés et salariés au minimum) et 2) l'engagement dans la mission serait nettement opposable et ferait l'objet d'une évaluation non pas seulement par les associés, mais par les parties compétentes et concernées (un conseil de mission). Car à côté de l'équilibre entre les parties, la question de la responsabilité de l'entreprise passe désormais clairement par la finalité de son action et la manière dont elle souhaite transformer le monde dans lequel elle s'inscrit.

Nouveaux régimes de responsabilité et portée d'une mission innovante

Le dernier chapitre, enfin, reprend le concept de mission en montrant qu'il fournit un schéma de responsabilité particulièrement adapté aux enjeux sociaux et environnementaux contemporains. Les défis environnementaux, et notamment le changement climatique, imposent en effet un nouveau régime de responsabilité : face à ces enjeux, les règles de bonne gestion font défaut. Il ne suffit pas d'utiliser les énergies les moins polluantes, de recycler ce qu'on sait recycler ou de construire les bâtiments selon les normes en vigueur. On attend des entreprises qu'elles se mettent en capacité de trouver de nouvelles sources d'énergie, de nouvelles techniques de construction et d'écoconception. Dès lors, les entreprises responsables ne sont plus seulement celles qui se conforment aux règles de bonne gestion mais celles qui s'engagent à concevoir de nouvelles solutions et à proposer de nouvelles règles quand celles-ci font *a priori* défaut.

La mission réinvestit la notion juridique d'objet social pour l'adapter à ce nouveau régime de responsabilité. Là où l'objet social était contrôlé au XIX^e^ pour éviter toute opération trop incertaine et donc trop risquée pour les créanciers, la mission permet au contraire un engagement collectif dans l'inconnu et pour un futur souhaitable. C'est donc un gage à la fois d'efficacité dans l'action, d'innovation et de responsabilité.

Références

Arora, A., Belenzon, S., & Patacconi, A. (2015). Killing the golden goose? The decline of science in corporate R&D. *National Bureau of Economic Research*.

Berle, A. A. (1932). For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. *Harvard Law Review*, *45*(8), 1365-1372.

Biondi, Y., Canziani, A., & Kirat, T. (2008). *The firm as an entity: Implications for economics, accounting and the law*. Routledge.

Blair, M. M., & Stout, L. A. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, *85*(2), 247-328.

Crété, M. (à paraître). La gestion à l'époque romaine : naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective. *Entreprises et histoire,* voir Working Paper i^3^ (2016).

Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, *45*(7), 1145-1162.

Escande, P. (2018, janvier 16). La faillite de Carillion, ou quand une société s'évapore. *Le Monde*. Consulté à l'adresse https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/01/16/la-faillite-de-carillion-ou-quand-une-societe-s-evapore_5242338_3234.html

Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise: une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX^e^ siècle. *Entreprises et histoire*, (2), 108-120.

Hatchuel, A. (2018, février 6). Le britannique Carillion « mort par overdose de gestion actionnariale ». *Le Monde*. Consulté à l'adresse https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/02/06/le-britannique-carillion-mort-par-overdose-de-gestion-actionnariale_5252520_3232.html

Joly, H. (2013). *Diriger une grande entreprise au XX^e^ siècle: l'élite industrielle française*. Presses universitaires François-Rabelais.

Knott, A. M. (2017, décembre 13). The Real Reasons Companies Are So Focused on the Short Term. *Harvard Business Review.* Consulté 13 juin 2018, à l'adresse https://hbr.org/2017/12/the-real-reasons-companies-are-so-focused-on-the-short-term

Laufer, R. (1996). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue française de gestion*, (111), 12-37.

Laufer, R. (2007). Crisis management and legitimacy: Facing symbolic disorders. *International Handbook of Organizational Crisis Management.* Thousand Oaks, Sage Publications, Inc, 25-83.

Laufer, R., & Burlaud, A. (1997). Légitimité. *Encyclopédie de gestion*, *2*, 1754-1772.

Lazonick, W. (2014). Profits without Prosperity. *Harvard Business Review*, *92*(9), 46-55.

Lefebvre, P. (2003). *L'invention de la grande entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France.

Levillain, K. (2017). *Les entreprises à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation*. Vuibert.

Lyon-Caen, G. (2002). Que sait-on de plus sur l'entreprise? In (collectif), *Mélanges dédiés au Président Michel Despax.* Toulouse: Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse.

Orts, E. W. (1992). Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes. *George Washington Law Review*, *14*(1), 14-135.

Robé, J.-P. (1999). *L'entreprise et le droit*. Presses Universitaires de France.

Robé, J.-P. (2009). Responsabilité limitée des actionnaires et responsabilité sociale de l'entreprise. *Entreprises et histoire*, (4), 165-183.

Robert, C. (1896). *De la liquidation judiciaire des sociétés : loi du 4 mars 1889 - sociétés de commerce proprement dites et sociétés civiles par actions, commercialisées par la loi du 1er août 1893.* Paris : L. Larose.

Rosanvallon, P. (2015). *Le bon gouvernement*. Paris, Seuil.

Segrestin, B. (2016). Quand l'innovation appelait à réformer l'entreprise: l'éclairage historique apporté par Walther Rathenau. *Gérer et comprendre*, 51-59.

encore à en prescrire un emploi particulier (par exemple dans des activités de recherche à buts lointains). Elle peut se décliner en objectifs opérationnels. Sa mise en œuvre peut être contrôlée et évaluée selon des dispositifs particuliers qui font appel nécessairement à la participation des « parties prenantes » de la mission, lesquelles se trouvent ainsi concrètement, enfin, mises dans le jeu de la vie de l'entreprise. Les dirigeants retrouvent ainsi, vis-à-vis des actionnaires, les marges d'action qu'ils ont perdues, ce dont d'ailleurs ils se plaignent. Si l'on ajoute à cette évolution une montée en puissance progressive de la codétermination de la gestion avec les salariés, on voit bien que c'est un nouveau type d'entreprise qui peut se mettre en place peu à peu. Se situant dans les réflexions générales sur le management, ils démontrent, là-aussi de manière plausible, que ce dispositif reconstitue la chaîne largement défaillante aujourd'hui qui relie engagement de l'actionnaire/délégation aux dirigeants /normes de gestion/contrôle et évaluation.

Le lecteur aura certainement été sensible à la densité de l'argumentation. J'aurais même tendance à élargir celle-ci. Il me semble que le dessein poursuivi est aussi de redonner des bases éthiques à l'entreprise et à l'économie de marché, de revenir aux sources en somme, dans un contexte différent. En se dotant d'une mission, l'entreprise se relie volontairement et spécifiquement à l'intérêt général, autrement que par la main invisible du marché, souvent aveugle, il faut en convenir. Elle se redonne du sens, ou plus de sens, et en donne non seulement à des dirigeants, mais aussi à ses salariés, attachés à leur travail, source première d'identité aujourd'hui, mais déplorant souvent sa trivialité et son manque de perspectives généreuses. Cela est particulièrement vrai des jeunes générations, des trentenaires, tentés de fuir la grande entreprise pour ces raisons, soucieux de dépasser un individualisme désormais bien ancré par un minimum de reliance clairement explicité au collectif. Antidote à la crise du sens au travail, l'entreprise à mission peut aussi servir de repère à des acteurs fragiles qui ont besoin de se renforcer, qu'il s'agisse d'investisseurs socialement responsables ou de consommateurs éco-responsables. Ajouter à l'Économie sociale et solidaire, aux entreprises dites sociales, un ensemble d'entreprises à mission, élargirait ainsi heureusement le pluralisme de notre socio-économie.

Mais est-ce suffisant pour corriger la force du mainstream ? Cette question, le lecteur se la sera certainement posée tout au long de sa lecture et il convient de tenter d'y répondre en conclusion.

Les auteurs, bien que de manière implicite, ne tombent pas dans le piège de l'obligation. Le fait pour une société anonyme de se doter d'une mission doit rester, pour eux, un acte volontaire. Il n'en sera que plus sincère. Une obligation conduirait à tous les détournements, à de purs affichages. L'idée en outre est trop

neuve pour être généralisée d'emblée ; elle doit au préalable être expérimentée et évaluée, quand bien même on entendrait un jour en faire la norme habituelle.

Faut-il craindre alors qu'elle ne reste que marginale et peine à se développer, jouant alors un faible rôle dans la correction du système ? Tout dépendra donc en définitive de la capacité des acteurs à s'emparer de cette nouvelle disposition pour en faire un instrument de transformation, de leur capacité éthique en somme. Cela concerne :

- les actionnaires eux-mêmes, ceux qui s'intéressent à l'ISR, et peuvent agir activement dans les Assemblées générales ; y compris d'ailleurs les salarié-actionnaires, dans le cadre notamment de l'épargne salariale, qui peuvent mobiliser leurs droits de vote pour proposer des résolutions intégrant une mission dans les statuts ;
- les dirigeants eux-mêmes, qui peuvent peser de tout leur poids pour convaincre leurs actionnaires de compléter leurs statuts ;
- les syndicats, qui auraient intérêt à s'approprier l'idée et à l'inclure dans leurs revendications.

Mais l'Etat aussi peut jouer un rôle incitatif puissant. Il pourrait par exemple, après quelques années d'expérimentation, obliger les entreprises de quelque importance à soumettre à leurs Assemblées générales la question d'intégrer, ou non, une mission ou une « raison d'être » dans leurs statuts. Le simple fait que le débat ait lieu, qu'il soit systématique, serait en soi un acte important. L'Etat pourrait aussi préciser la ou les missions de ses services publics ou de ses sociétés d'économie mixte. Il pourrait aussi renouveler ses politiques publiques en suscitant des sociétés d'économie mixte chargées de promouvoir telle ou telle mission (ou en prenant des participations dans des sociétés les ayant adoptées). Enfin, il pourrait chercher un relai auprès des l'Union européenne et des institutions internationales, comme l'OCDE pour promouvoir ce nouveau modèle d'entreprise à l'échelle internationale et éviter qu'il ne reste cantonné à quelques pays pionniers.

Il ne faut pourtant pas attendre de cette réforme plus qu'elle ne peut donner. La réforme de l'entreprise aura bien du mal à s'imposer si on ne remédie pas à l'excès de la chrématistique actuelle, si elle ne s'adosse pas à une anthropologie moins utilitariste et plus convivialiste. C'est ce que le *Pacte Civique*[3] s'efforce de promouvoir à sa manière, en essayant de cultiver les quatre valeurs de créativité, sobriété, justice et fraternité, à tous les étages, générant ainsi une nouvelle culture qui concerne évidemment l'entreprise. Il faut en effet insérer la réforme de celle-

3 www.pacte-civique.org

ci dans une démarche systémique. C'est la condition de sa réussite. Elle ne peut pas réussir seule, dans un univers hostile.

C'est dire qu'on ne peut pas non plus faire l'économie d'un travail sur les régulations qui fixent les règles du jeu de l'entreprise. La résistance vis-à-vis de l'entreprise financiarisée suppose un accompagnement par les politiques publiques. Par exemple, ne faut-il pas interdire les rachats d'actions par les sociétés, ces rachats qui visent à augmenter le bénéfice par action mais fragilisent les entreprises et incitent ensuite à les découper par appartements ? Ne faut-il pas une convention internationale pour interdire les stock-options, ces instruments qui, permettant de gagner beaucoup sans jamais perdre, sont contraire à l'esprit d'entreprise, et ont servi à aligner les comportements des managers sur les désirs des actionnaires plus que sur les besoins des entreprises, nuisant ainsi à l'idée même de codétermination et d'objet social élargi ? Ne faut-il pas mettre en place en Europe un impôt sur les sociétés dont le taux serait progressif en fonction du taux de rentabilité, les entreprises cherchant une rentabilité exagérée et prélevant ainsi un excès de substance sociale étant ainsi obligées de la redistribuer ? Il faudrait aussi parler du mode de fonctionnement du commerce international et de la mondialisation. Bref, la réforme de l'entreprise doit s'inscrire dans un plan d'ensemble, et c'est cela que les travaux futurs devront approfondir.

Remerciements

Ce livre résulte d'un programme de recherche pluridisciplinaire sur l'entreprise, engagé dès 2009 au Collège des Bernardins. Impulsé par Olivier Faverau, Baudoin Roger et Armand Hatchuel, il a réuni de nombreux chercheurs pendant près de 10 ans[1]. Ce livre reprend et prolonge pour l'essentiel les travaux menés dans l'un des axes de ce programme, qui partait du statut des dirigeants et des modèles d'association, pour proposer une théorie de la mission de l'entreprise responsable et des normes de gestion. Plusieurs chercheurs ont activement contribué à cet axe et à la fécondité des échanges : notre reconnaissance va notamment à Sandrine Blanc, Christophe Clerc, Mathieu Detchessahar, François Meunier, Pierre-Olivier Monteil, Pierre-Louis Périn, Baudoin Roger, ainsi qu'à Laure-Anne Parpaleix, Jérémy Lévêque et Samantha Ragot. L'autre axe, piloté par Olivier Favreau, était dédié à l'étude de la codétermination, de ses fondements, de ses formes et de ses effets. Ses résultats n'ont pu être repris ici, mais cet axe a été déterminant dans la dynamique de nos recherches. Aussi tenons-nous à remercier très chaleureusement l'ensemble des chercheurs ayant participé au programme des Bernardins, et tout particulièrement Olivier Favereau et Baudoin Roger.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à la direction du Collège des Bernardins et à son conseil scientifique, pour avoir rendu possible et soutenu durant près de dix ans le programme. Celui-ci a bénéficié d'autres soutiens importants, et notamment celui d'Edith Heurgon, directrice du Centre Culturel de Cerisy, ainsi que celui des partenaires de la Chaire « Théorie de l'Entreprise. Modèles de gouvernance et création collective » de MINES ParisTech. Qu'ils en soient ici vivement remerciés.

Pour les auteurs, Kevin Levillain et Blanche Segrestin.

1 Le troisième cycle du programme, intitulé « Gouvernement de l'entreprise et création de communs » était piloté depuis fin 2015, par une équipe constituée d'Olivier Favereau, Armand Hatchuel, Kevin Levillain, Blanche Segrestin et Stéphane Vernac.

Suite des titres de la collection

Grégory Rolina, *Sûreté nucléaire et facteurs humains.*

Erik Hollnagel, François Pieri, Eric Rigaud (editors), *Proceedings of the third resilience engineering symposium.*

Erik Hollnagel, Eric Rigaud (editors), *Proceedings of the second resilience engineering symposium.*

Olivier Bomsel, Anne-Gaëlle Geffroy, Gilles Le Blanc, *Modem le maudit.*

Claude Riveline, *Evaluation des coûts.*

Olivier Bomsel, Gilles Le Blanc, *Dernier tango argentique.*

François Huwart, Bertrand Collomb, *Les nouveaux circuits du commerce mondial.*

Thierry Weil, *Invitation à la lecture de James March.*

Qu'est-ce qu'une entreprise responsable au XXIe siècle ? Peut-on accepter que sa stratégie génère des déséquilibres sociaux ou environnementaux ? Peut-elle être tenue de mettre sa capacité d'innovation au service du développement durable ?

Ce livre part d'un constat désormais imparable : la puissance créatrice de l'entreprise transforme le monde qui l'accueille. Cette puissance est à la fois indispensable pour répondre aux défis contemporains mais elle est aussi potentiellement dangereuse. Or, face à cette puissance, les mécanismes de responsabilité classiques s'avèrent insuffisants : l'État ne peut canaliser les capacités d'innovation des entreprises, ni innover à leur place ; et les initiatives volontaires de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) montrent leurs limites.

Ce livre propose une nouvelle approche de la mission des entreprises pour sortir de cette impasse et fonder de nouveaux schémas de responsabilité de l'entreprise.

En revenant sur la conception originelle de la « bonne gestion », la théorie de l'entreprise et sur l'histoire du droit des sociétés, il montre que la formulation d'une « mission », librement définie par l'entreprise et inscrite dans ses statuts, favorise, dans et hors de l'entreprise, un engagement collectif et une réelle solidarité dans la construction de futurs inconnus et désirables.

Cet ouvrage est issu des travaux des chercheurs de MINES ParisTech et du Collège des Bernardins, qui ont notamment inspiré la récente loi sur l'objet social de l'entreprise et le mouvement des « entreprises à mission ».

Avec la participation de : Rachelle Belinga, Hervé Guez, Armand Hatchuel et Stéphane Vernac.

29 euros