



Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale

Vol. 4, No. 1
Spring / Printemps, 2013
pp. 94 – 96

Compte-rendu de livre

par Luc Brès

Refonder l'entreprise. Par *Blanche Segrestin et Armand Hatchuel*. Paris : Éditions Le Seuil, 2012. 128 pp. ISBN : 9782021064285.

Il faut sauver l'entreprise! Un profond malentendu existe à propos de ce collectif original qu'est l'entreprise. Les réponses inadéquates apportées aux différentes crises économiques mondiales (dont la dernière en 2008) sont symptomatiques de cette incompréhension et risquent d'entraîner sa disparition. En remontant aux origines historiques et sociales de l'entreprise pour mettre en évidence sa véritable nature, et notamment sa fonction régulatrice dans le capitalisme moderne, il sera possible de repenser les fondements juridiques de ce collectif. Voilà le projet de cet ouvrage.

Mais avant de présenter plus en détail l'argument du texte, il convient de souligner quelques éléments de contexte afin de rappeler que ce livre est le prolongement d'une importante réflexion française sur l'entreprise. Les lecteurs qui le souhaitent pourront d'ailleurs en apprendre plus sur les dimensions théorique, épistémologique et ontologique de cette réflexion dans Hatchuel et Segrestin (2007) ou dans David, Hatchuel et Laufer (2000). Tout d'abord, les deux auteurs sont issus du Centre de gestion scientifique MinesParisTech, fondé en 1967, qui constitue l'un des grands centres historiques de la recherche française en gestion, et qui a appuyé ce travail à travers le programme « Formes et modèles d'entreprises ». D'autre part, l'ouvrage se présente comme l'aboutissement d'un projet de recherche pluridisciplinaire intitulé « Propriété et responsabilité », lancé en 2008, qui regroupe plusieurs universités et des praticiens à l'initiative du Collège des Bernardins. Par ailleurs, ce livre a fait l'objet d'un dossier dans *Le Libellio d'AEGIS*, la revue d'un autre grand centre historique de la recherche française en gestion : le Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique. Il se présente donc comme un livre enrichi par, et ancré dans, une tradition française de recherche sur l'organisation.

Pour saisir la nature profonde de l'entreprise, les auteurs nous proposent donc une analyse historique de son ontogenèse qui nous entraîne au XIXe siècle. Dans une époque façonnée et fascinée par le progrès scientifique, les entreprises apparaissent d'abord comme des projets collectifs d'ingénieurs, d'ouvriers, de détenteurs de capitaux, etc., pour « domestiquer l'innovation » (p. 28) – c'est-à-dire, l'entreprise apparaît comme « le premier collectif qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande » (p. 29). Dès lors, il faut comprendre l'entreprise « non pas comme un groupe d'intérêt, mais par un projet de création collective » (p.19) basé sur une solidarité d'acteurs qui choisissent de mettre en commun des ressources de différentes natures (capital, savoir-faire, expertise...) afin d'innover.

Point important : ces ressources sont toutes mises sur un même niveau d'analyse par les auteurs à travers le concept de « potentiel d'action » (p.89). Dans ce collectif, « la juxtaposition de potentiels d'action, aussi variés soient-ils, ne suffit pas à créer une dynamique. » (p.89), et c'est le chef d'entreprise qui, d'une part, les combine de manière à innover et à les faire fructifier et, d'autre part, joue le rôle d'« arbitre neutre » entre les différentes parties qui ont accepté de confier leur potentiel d'action à l'entreprise. C'est finalement l'entreprise, sous l'égide du chef d'entreprise, qui permet de sortir de l'antagonisme capital-travail, particulièrement aiguë au XIXe siècle, nuisible à la collaboration à long terme, et donc à l'innovation. L'analyse historique, qui s'appuie notamment sur les célèbres travaux de Berle et Means et de Galbraith, révèle ainsi la montée en force de l'entreprise de la fin du XIXe siècle jusque dans les années 1960.

Cependant, un grand glissement a lieu aux États-Unis dans les années 1970. À la suite des chocs pétroliers, les liquidités se font plus rares, et le niveau général des dividendes distribués baisse; les actionnaires sont en position de force, et il devient plus important de surveiller les rendements de leurs investissements. En même temps, les gestionnaires américains sont décrédibilisés pour leur mauvaise capacité à gérer la crise, surtout face aux concurrents internationaux qui, Japon en tête, semblent obtenir de bien meilleures performances. Dans ce contexte, la grande originalité de ce texte est de montrer que c'est surtout au niveau du droit que le drame se noue. En effet, l'apparition de l'entreprise n'a jamais été entérinée par un droit particulier. L'entreprise reste prise essentiellement entre, d'un côté, un droit du travail qui accorde un pouvoir très important aux dirigeants sur les employés, et de l'autre un droit des sociétés qui donne un pouvoir très important aux actionnaires sur les dirigeants. Cette dissymétrie du droit ne permet pas toujours aux dirigeants de jouer leur rôle d'« arbitre neutre ». Ainsi, lorsque les conditions de l'économie se resserrent, les détenteurs de capitaux reprennent « de droit » un poids prépondérant dans l'entreprise. Ce glissement est marqué par l'avènement de la *corporate governance* depuis les années 1980, qui théorise et légitime le contrôle des actionnaires sur les sociétés et les dirigeants, et l'idée qu'ils sont les propriétaires des sociétés (« alors qu'ils ne sont que les propriétaires de leur part »). La *corporate governance*, qui n'en finit pas de déconstruire l'entreprise, ramenant ce collectif à des logiques tayloriennes qui découpent ses activités en une multitude de contrats.

Pour les auteurs, il s'agit d'une régression qui, particulièrement dans le contexte incertain qui caractérise l'économie actuelle, inhibe toute forme de collaboration à long terme et hypothèque la capacité des organisations à innover et en fin de compte à créer de la valeur. Autre conséquence néfaste, et autre originalité de ce livre, les auteurs montrent comment, lorsque sa vocation se réduit à servir les intérêts des actionnaires (souvent dans l'immédiat), l'entreprise n'est plus en mesure de jouer le rôle de régulateur du capitalisme et de vecteur de progrès qu'elle a joué jadis. Il est à noter d'ailleurs que, même s'il n'est pas en premier lieu théorique, ce livre peut être affilié à la théorie de la régulation.

Que faire donc pour sauver l'entreprise? Pour les auteurs, on peut s'inspirer d'expériences alternatives, comme les coopératives, mais au bout du compte, c'est par le droit dans sa dimension normative, et surtout pédagogique, que les auteurs voient une possible renaissance de l'entreprise. Ils proposent donc quatre principes pour refonder l'entreprise :

1. Il faut rétablir la mission de création collective de l'entreprise. Car, selon eux, le passage au collectif à travers la mise en commun des potentiels d'action dans des collaborations à long terme permet bien un saut qualitatif dans l'innovation qu'on ne retrouve pas dans une logique de contrats.
2. Il faut renforcer les pouvoirs des dirigeants face aux actionnaires, tout en les rendant responsables face aux autres acteurs engagés dans l'entreprise, afin de leur permettre de jouer à nouveau le rôle

d'arbitre neutre. À ce titre, ces derniers doivent être habilités et révoqués par l'ensemble des acteurs engagés dans l'entreprise.

3. Mais comment définir les acteurs engagés dans l'entreprise? Pour les auteurs, les acteurs du collectif doivent être définis comme les « individus – investisseurs ou prestataires – [qui] reconnaissent l'autorité de gestion et courent le risque de voir leurs capacités d'action affectées par l'action collective », et qui ont accepté de soumettre leur plan d'action aux décisions de l'entreprise.
4. Il faut enfin inventer de nouvelles formes de solidarité pour rendre possible l'action collective. Pour ce faire, les auteurs proposent de dépasser la solidarité classique dans le partage des bénéfices afin d'instituer une solidarité sur la protection mutuelle des potentiels d'action. Par exemple, les employés qui acceptent de sacrifier une partie de leur rémunération pour aider une entreprise en difficulté pourraient être intéressés par les bénéfices futurs.

Sur la base de ces principes, les auteurs proposent ensuite des pistes d'évolution juridique dans le sens d'un élargissement de la vocation des sociétés vers le social comme les *benefit corporations* du Maryland, ou les Flexible Purpose Corporations californiennes.

Si l'on peut regretter que l'analyse des formes alternatives d'entreprise comme les coopératives constitue une partie moins convaincante, cet ouvrage n'en propose pas moins une réflexion extrêmement riche et bien informée qui, pour une fois, va au-delà des cadres habituels de la recherche en gestion, pour aller questionner le droit et les formes juridiques d'entreprise, avec l'ambitieux projet d'inverser la relation entre droit et gestion. Il ne s'agit plus simplement de gérer dans les limites du droit, mais bien de penser ou d'inventer un droit de l'entreprise qui s'inspire de la gestion. Ces propositions intéresseront aussi bien les dirigeants, les salariés, les actionnaires responsables, que les décideurs publics. Elles rejoignent, tout en la complétant par une perspective sociohistorique et managériale, une pensée actuellement en train de se développer en Amérique (Stout, 2012).

RÉFÉRENCES

- David, Albert, Hatchuel, Armand, & Laufer, Romain. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Presses des MINES.
- Hatchuel, Armand, & Segrestin, Blanche. (2007). La société contre l'entreprise? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif. *Droit et société*, 1, 27–40.
- Stout, Lynn A. (2012). *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

L'AUTEUR / ABOUT THE AUTHOR

Luc Brès est doctorant à HEC Montréal. Courriel : luc.bres@gmail.com