

Ce document donne une présentation synthétique des travaux de recherche sur l'entreprise menés au Collège des Bernardins entre 2009 et 2018. Une trentaine de chercheurs de différentes disciplines (économie gestion, droit, sociologie, anthropologie) ont été associés aux trois programmes :

- *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales (2009-2011)** ;
- *L'entreprise : propriété, création collective, monde commun (2012-2014)** ;
- *Gouvernement de l'entreprise et création de commun (2015-2018)*.

Le programme de recherche 2015 – 2018 a été coordonné par :

Olivier Favereau, professeur d'économie émérite à Paris Nanterre

Armand Hatchuel, professeur de gestion à MINES ParisTech

Kevin Levillain, chargé de recherche à MINES ParisTech

Baudoin Roger, enseignant, chercheur au Collège des Bernardins

Blanche Segrestin, professeur de gestion, Mines ParisTech

Stéphane Vernac, maître de conférences en droit, université de Picardie Jules Verne

La focalisation sur la valeur actionnariale a provoqué une crise des entreprises et de leur place dans la plupart des pays développés. Cette crise est aujourd'hui largement reconnue, et elle n'a fait que s'accroître depuis que le Programme de Recherche du Collège des Bernardins a été lancé en 2009.

Cette crise peut s'expliquer par des normes qui, en s'imposant à l'entreprise, ont provoqué sa « grande déformation »* :

- **La norme de la valeur actionnariale**, que la théorie économique a contribué à installer en faisant de l'actionnaire le « *residual claimant* », dont l'intérêt devrait être prioritaire ;
- **La norme de la société anonyme**, qui est une norme à la fois juridique et gestionnaire, et qui exclut les salariés, comme les autres parties prenantes, de la gouvernance.

Ces normes, qui ont été formalisées au travers des codes de gouvernance depuis le début des années 90, ont eu une influence d'autant plus forte que le système actionnarial s'est profondément « industrialisé » : il se compose aujourd'hui majoritairement d'investisseurs institutionnels puissants et de plus en plus outillés pour optimiser la liquidité et la rentabilité de leurs fonds.

Au-delà de leurs effets négatifs, ces normes sont clairement contestables dans la mesure où l'entreprise n'est pas la société. D'où l'ambition générale de notre programme qui est de proposer des **normes de gouvernement de l'entreprise**. Par normes, nous entendons des règles de responsabilité, avec une dimension prescriptive, mais aussi des références souhaitables pour répondre aux exigences d'efficacité économique et de responsabilité sociale.

La question du gouvernement de l'entreprise est ancienne. Elle fait l'objet déjà de nombreuses propositions. Mais la représentation de l'entreprise que nous proposons et qui a guidé nos travaux permet de la reprendre sous un angle neuf.

Dans notre approche, l'entreprise doit être comprise selon une double caractérisation :

- **L'entreprise est un dispositif de création collective.** Elle mobilise des ressources variées, au nom d'un futur souhaitable mais inconnu, et conduit une action qui transforme ces ressources pour en créer de nouvelles : nouvelles techniques, nouveaux métiers, nouveaux biens...
- **L'entreprise est aussi un espace politique.** Elle organise entre des parties aux intérêts potentiellement différents, des relations de pouvoir et d'influence. En outre, c'est un acteur privé qui interfère avec la sphère publique, du fait de sa vocation à transformer le monde.

Cette approche a deux avantages : d'une part, elle explique *les obstacles théoriques* qu'ont rencontrés jusqu'ici les tentatives de réforme ; d'autre part, elle éclaire *la nature des normes* qu'il faut aujourd'hui concevoir pour refonder une entreprise cohérente avec les attentes sociétales et environnementale de notre époque.

DEUX TYPES DE NOUVELLES NORMES : NORMES DE CONSTITUTION ET NORMES DE GESTION

Les nombreuses tentatives pour corriger le gouvernement de la société et prendre en compte l'entreprise se sont heurtées à deux types de difficultés :

- La justification de *la représentation* des parties prenantes dans les organes de gouvernance de la société, est difficile du fait de la distribution asymétrique des pouvoirs dans l'entreprise, mais aussi parce que l'identification des parties pertinentes, est problématique tant sur le plan de l'activité de l'entreprise que sur le plan de la légitimité juridique.
- Ensuite, l'élargissement *des obligations des dirigeants* à l'égard de différentes parties prenantes (à l'instar des *constituency statutes* américains ou de la *Company Act* anglaise de 2006) est également difficile à justifier. Les tentatives renvoient généralement à l'intérêt supérieur de la société, censé être différent de celui des associés. Mais elles se heurtent alors au fait que les associés sont libres de ne retenir que leur seul intérêt. Manque alors une théorie qui fonde en propre les responsabilités des dirigeants et les critères d'une bonne gestion.

Il en découle qu'une reconstruction viable de l'entreprise doit nécessairement articuler deux nouveaux types de normes :

- **des « normes de constitution ».** Celles-ci définissent qui est formellement associé à l'entreprise et fondent aussi potentiellement une logique d'association et de solidarité à l'égard de certains contributeurs (intérimaires, fournisseurs dépendants...).
- **des « normes de gestion ».** Celles-ci reconnaissent que la bonne gestion de l'entreprise ne peut se résumer à la poursuite de l'intérêt des associés et que l'entreprise a un intérêt propre qu'on ne peut séparer de règles de responsabilité.

Les normes de gestion qui stipulent une responsabilité vis-à-vis d'autrui sont d'ores et déjà nombreuses (dans le droit ou sous d'autres formes). La loi sur le devoir de vigilance en est un bon exemple. Mais elles n'ont pas été assez conceptualisées. Ainsi, la norme de la société sert au départ à définir les responsabilités des associés les uns vis-à-vis des autres. Mais elle a conduit à une double réduction : elle a limité *de facto* l'espace politique de l'entreprise, mais elle a aussi conduit à ce que le mandat de gestion soit assimilé aux seuls intérêts des associés. Cette double réduction est scientifiquement fautive. Elle est aussi très dangereuse quand la puissance d'action de certaines entreprises dépasse celle de nombreux États et que c'est d'elle que dépend pour une large part le devenir de nos sociétés et de la planète.

Cette analyse permet de qualifier deux nouvelles normes pour l'entreprise :

- **Le principe de codétermination comme norme de constitution**

Dans la mesure où la création collective repose sur la participation des salariés et des actionnaires, l'efficacité de l'entreprise dépend de leur engagement. Et cet engagement légitime en retour l'autorité de gestion. Il faut donc assurer aux salariés un pouvoir de gouvernement et non pas seulement un droit sur les résultats. On peut dire que les salariés et les associés forment en général les *parties « constituantes »* de l'entreprise et qu'elles se démarquent des autres parties prenantes de l'entreprise, sans pour autant les faire disparaître. Si la codétermination reste incompréhensible et injustifiable dans les théories standards de l'entreprise, elle peut être vue comme « la *forme normale* » de l'entreprise, tant du point de vue de l'efficacité de l'action collective que du point de vue de la légitimité de l'autorité de gestion.

- **Un principe de mission comme norme de gestion de l'entreprise**

Dès lors que l'autorité de gestion engage un collectif d'action dans l'inconnu, alors sa légitimité vient de sa capacité à respecter certaines normes générales : norme de responsabilité (ou de vigilance) qui impose que les risques connaissables soient écartés ; norme d'équité qui garantisse que l'action s'attache à préserver l'équilibre entre les parties constituantes. Mais ces normes d'ordre public ne suffisent pas. Quand l'entreprise œuvre à la transformation du monde, sa responsabilité est d'être gérée dans un intérêt collectif. En l'occurrence, l'entreprise sera d'autant plus efficace et légitime qu'elle explicitera en quoi l'action qu'elle mène vise des progrès collectifs. La qualification d'une *mission* spécifique de l'entreprise constitue donc la seule norme de gestion à même de fonder un pouvoir d'entreprise qui énonce ses responsabilités à l'égard de la Société. Elle relie ainsi l'intérêt propre de l'entreprise à l'intérêt collectif.

**Pour un changement de perspective :
LA LIBERTE D'ENTREPRISE IMPLIQUE DES NORMES D'ENTREPRISE
EMANCIPATRICES ET MOBILISATRICES**

Notre programme a confirmé la fécondité de la théorie de l'entreprise à la fois comme processus de création collective et comme acteur politique. Il montre aussi la nécessité de distinguer deux types de normes. Car si l'entreprise est un collectif, elle est surtout un dispositif d'action collective susceptible de transformer le monde. Il faut donc penser conjointement le collectif qu'elle forme et les finalités de son action au-delà de ce collectif. La double responsabilité de l'entreprise en découle. Elle s'appréhende au regard *des parties qui la constituent* mais aussi au regard *des parties qu'elle sert*. Il faut donc impérativement amender la perspective classique qui réduit la liberté et la finalité de l'entreprise à l'intérêt de ses seules parties.

Ces deux normes sont cependant également nécessaires. Aussi mission et codétermination doivent-elles aller de pair : la codétermination ne suffira pas à responsabiliser l'entreprise si la valeur actionnariale reste l'étalon pour évaluer l'action des dirigeants. De même, la mission la plus attentive à l'écosystème de l'entreprise ne suffira pas à infléchir la gestion si elle n'engage pas de façon durable les parties constituantes de l'entreprise.

Une réforme du cadre de droit de l'entreprise doit partir de cette nouvelle perspective. Il faut donc simultanément :

- **Clarifier le statut des dirigeants et les normes** qui donnent sens à leurs fonctions
- **Renforcer la participation des salariés** aux conseils de surveillance ou d'administration
- **Introduire en droit, les sociétés à mission.**

Pris ensemble, ces changements devraient contribuer à ce que l'entreprise ne soit plus considérée

comme un agent économique au seul « but lucratif ». Mais qu'au contraire, l'entreprise puisse être reconnue comme un vecteur d'émancipation collective. Car, en matière d'action collective, la norme de gestion libère plus qu'elle ne contraint. En l'occurrence, notre recherche entend ainsi restaurer d'une part les règles d'équité, de justice et responsabilité qui rapprochent tout collectif de la démocratie ; d'autre part, les règles de prévoyance, de solidarité et de vigilance qui permettent la création collective et la conception de futurs souhaitables dans l'intérêt de la planète.

*Informations et documents de synthèse présentés aux colloques de 2011 et 2014 sur le site [\(cliquez ici\)](#)

LA CO-DIRECTION DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Olivier Favereau

Professeur émérite d'économie à l'université Paris Nanterre, Olivier Favereau a pour domaine de recherche l'analyse des institutions et des organisations, notamment sous l'angle des questions d'emploi, aux niveaux micro et macro-économique. Il est l'un des fondateurs du courant de l'économie des conventions. Ces dernières années, ses travaux de recherche ont porté plus spécialement sur les rapports entre droit et économie. Il co-dirige le département *Économie et Société* du Collège des Bernardins depuis 2009.

Armand Hatchuel

Professeur en Sciences de Gestion - i3 à Mines ParisTech où il a développé plusieurs cursus. En 2009, Armand Hatchuel a créé avec Benoit Weil la Chaire de "Théorie et méthodes de la conception innovante" avec le soutien de onze entreprises. Il a conduit d'abord de nombreux travaux sur l'optimisation des systèmes de production. Il a été ensuite pionnier dans l'étude des dynamiques créatrices de l'action collective. Il participe aux recherches menées au Collège des Bernardins depuis 2009.

Kevin Levillain

Chargé de recherche à Mines ParisTech. Ses recherches portent sur la gouvernance des entreprises et des collectifs innovants, en particulier des entreprises organisant leur gouvernance autour d'une « mission ». Dans la lignée de sa thèse intitulée "Les Entreprises à Mission", soutenue en 2015 et primée par la FNEGE, ayant donné lieu à un ouvrage publié en 2017, Kevin Levillain travaille notamment sur la conception de statuts pour les entreprises innovantes en s'appuyant sur l'étude de nouvelles formes de sociétés qui sont actuellement introduites en droit dans plusieurs pays. Il participe aux recherches menées au Collège des Bernardins depuis 2009.

Baudoin Roger

Ingénieur de formation, Baudoin Roger a été cadre supérieur d'entreprise, avant de devenir prêtre du diocèse de Paris. Il enseigne au Collège des Bernardins (théologie, morale sociale et anthropologique) et y co-dirige le département *Économie et Société* depuis 2009.

Blanche Segrestin

Professeur de gestion à MINES ParisTech, Blanche Segrestin travaille sur la théorie de l'entreprise, les capacités d'innovation collectives et les modes de gouvernance. Elle a participé aux recherches menées au Collège des Bernardins depuis 2009 et a créé la Chaire *Théorie de l'Entreprise, Modèles de gouvernance & Création collective* à Mines ParisTech en 2015. Elle coordonne le séminaire *Gouvernement de l'entreprise et création de commun* du Collège des Bernardins depuis 2016.

Stéphane Vernac

Maître de conférences en droit à l'université de Picardie Jules Verne, Stéphane Vernac est spécialiste de droit du travail et de droit des sociétés. Ses recherches portent sur l'entreprise, les relations entre droit du travail et droit des sociétés, le pouvoir et les responsabilités dans les organisations pluri-sociétaires, ainsi que sur le droit des coopératives. Il participe aux recherches menées au Collège des Bernardins depuis 2009 et à la coordination du séminaire *Gouvernement de l'entreprise et création de commun* depuis 2016.