

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°9 - septembre 2021

# Refonder l'entreprise

Synthèse du livre  
de Blanche Segrestin  
& Armand Hatchuel

leDoTank

en partenariat avec



# Synthèse rédigée par **Fleurke COMBIER**

(Présidente - Le CRI *Créer Révéler Inspirer*) à partir de :



B. Segrestin & A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*  
La république des idées - Seuil - Février 2012

Blanche Segrestin est professeur à Mines ParisTech. Elle a notamment publié *Innovation et Coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploration ?* (CNRS Éditions, 2006) et coordonné le numéro spécial « Quelles normes pour l'entreprise ? » (*Entreprises et Histoire*, n° 57, 2009).

Armand Hatchuel est professeur à Mines ParisTech, directeur adjoint du Centre de gestion scientifique et membre de l'Académie des technologies. Il est co-auteur de *L'Expert et le Système* (Economica, 1992), *Les Processus d'innovation* (Hermès, 2006), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion* (Vuibert, 2008) et *L'Activité marchande sans le marché* (Presses de l'École des Mines, 2010).

---

## La collection " Lu pour vous "

La collection " Lu pour vous " propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

# Refonder l'entreprise

L'ouvrage de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel est à la genèse des réflexions actuelles autour de l'entreprise et de son rôle. Si les auteurs ciblent principalement les grandes entreprises internationales, et notamment les entreprises américaines et la crise de 2008, leur analyse s'adresse au-delà à tout dirigeant qui se questionne sur sa mission et sur son rapport à son écosystème, interne et externe, direct et indirect. Les auteurs amènent chaque dirigeant à se demander quel est le critère dominant de la performance et le rôle de son entreprise, au-delà de la création de valeur pour l'actionnaire. Qu'il soit actionnaire majoritaire ou pas.

## Introduction

### La crise de l'entreprise

L'entreprise moderne, qui n'a émergé qu'à la toute fin du XIX<sup>e</sup> siècle, n'est jamais devenue un objet propre du droit. Aujourd'hui synonyme de précarité, de flexibilité et d'inégalités, elle est menacée par un mouvement, la *corporate governance*, qui tend à réhabiliter la société anonyme et à privilégier les intérêts des actionnaires.

La crise de 2008 a largement contribué à transformer le regard que l'on porte sur l'entreprise. Les auteurs tentent de comprendre son rôle, et au-delà, souhaitent renouveler la représentation que l'on s'en fait pour transformer ses pratiques de management.

Blanche Segrestin et Armand Hatchuel partent du constat que la définition de l'entreprise est confuse. Si l'acception courante de la notion d'entreprise renvoie aujourd'hui principalement, voire exclusivement à une organisation à but lucratif, confondue avec la société anonyme, cette dernière est uniquement son cadre juridique. Or, il ne faut pas confondre l'entreprise avec la société anonyme, qui est un contrat entre plusieurs personnes qui mettent des capitaux en commun et font exister l'entreprise juridiquement.

Depuis les années 1980, la logique de la gouvernance actionnariale (*corporate governance*) désignant l'ensemble des dispositifs susceptibles d'encadrer les pouvoirs des dirigeants - rapports, réglementations, ou codes de « bonne gouvernance » - a fait prévaloir la logique de la société anonyme sur celle de l'entreprise. Elle tend à privilégier les intérêts des actionnaires, sans que le droit n'ait empêché que les dirigeants - choisis, nommés, mandatés et révoqués par les actionnaires - soient à leur service. L'entreprise est d'autant plus menacée par cette logique.

Selon les auteurs, la sortie de crise passe par un nouveau « contrat d'entreprise » - caractérisé comme un projet de création collective - qui s'écarterait de l'impératif de création de valeur pour l'actionnaire, et qui serait fondé sur quatre grands principes :

- Une mission d'innovation et de progrès collectif pour l'entreprise, au-delà du profit ;
- Un pouvoir habilité, légitime et autonome, notamment pour élaborer la mission ;
- Un collectif qui inclut les salariés, défini à partir de l'autorité accordée au dirigeant ;
- Des règles de solidarité qui vont au-delà du partage annuel des résultats.

# 1.

## L'entreprise, une invention moderne

Dans les théories les plus courantes, l'entreprise chercherait à maximiser son profit et combinerait différents facteurs de production dans ce seul but. Ces théories font comme si « l'entreprise » avait toujours existé, alors que ce n'est qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qu'elle est inventée, transformant radicalement les notions du travail, du capital ou du pouvoir.

### L'entreprise moderne : une métamorphose du capitalisme

L'entreprise moderne n'est ni le résultat de la production de masse, ni réductible à la manufacture concentrée ou à la société de capitaux. C'est davantage le machinisme qui a préparé son arrivée en changeant la nature même de la production, en forçant à renouveler les dimensions de gestion, la liste des métiers et les méthodes de production.

### L'activité inventive : une nouvelle source de richesses

La division du travail est à la toute fin du XIX<sup>e</sup> siècle pensée comme le fait d'un entrepreneur solitaire et les rapports entre les travailleurs, les capitalistes et l'entrepreneur, comme des échanges marchands obéissant à la loi de l'offre et de la demande. Ce prisme ne permet pas d'expliquer le nouveau régime de création de richesses dû à la révolution industrielle anglaise, au développement de biens et services jusqu'alors inconnus ou encore à la nouvelle organisation du travail. L'invention apparaît comme une activité qui peut (et qui doit) être à la fois collective et gouvernée.

## La création collective : raison et légitimité de l'entreprise moderne

Face à la vague exceptionnelle d'innovations scientifiques et techniques, l'entreprise devient le premier collectif qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande. Cette conception bouleverse la nature du travail et la légitimité du pouvoir patronal.

## Le travail comme participation : la naissance du contrat de travail

À peine née, l'entreprise moderne consolide son identité avec plusieurs métamorphoses du travail. La naissance du « contrat de travail » est un événement majeur, qui répond aux enjeux d'innovation et de création collective et assure le renouvellement régulier des métiers et la formation des salariés aux méthodes collectives, au management d'assurer la productivité. C'est la naissance du taylorisme. L'entreprise, comme développement de potentiels d'actions, n'est plus un espace marchand mais une organisation coopérative, réfléchie et évolutive.

## Le chef d'entreprise : une figure nouvelle

C'est d'abord un « employeur », auquel la loi reconnaît, en corollaire du contrat de travail, des pouvoirs de direction vis-à-vis des travailleurs. Son pouvoir l'emporte sur celui des associés actionnaires. Sa mission est avant tout créatrice : invention d'un nouvel usage des ressources, proposition de stratégies jusqu'alors inconnues, construction d'un projet fédérateur. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise moderne bouleverse le travail et le capital par un projet de création collective appuyée sur l'innovation scientifique, sur un ordre social solidaire et sur une autorité dédiée au bien commun.

## L'entreprise, une révolution énigmatique

L'entreprise s'est construite en rupture avec les doctrines économiques de son temps, pour donner corps à des projets collectifs innovants, parmi lesquels :

- Une dynamique de création collective ;
- Un espace de travail collectif organisé ;
- Une nouvelle forme d'autorité de gestion.

L'entreprise échappe alors encore aux notions actuelles du savoir économique, aux doctrines sociales et aux analyses sociologiques, ce qui explique les déboires pour réformer le capitalisme et l'entreprise et, à l'inverse, la contre-révolution dont elle fera l'objet dans les années 1970.

## 2.

### La *corporate governance* ou la société contre l'entreprise

Durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise s'est imposée par son efficacité, elle est porteuse de progrès, d'avenir et de cohésion sociale. Pour les auteurs, la réalité est tout autre aujourd'hui. Les principes de *corporate governance* ont fait prévaloir les objectifs de la société anonyme et l'intérêt des actionnaires sur ceux de l'entreprise. L'absence de doctrine sur l'entreprise et le vide juridique qui l'entoure ont fait le lit de la société de capitaux - contre l'entreprise.

#### Le « déclin américain » et la remise en cause du managérialisme

Pour expliquer la crise, les phénomènes en cause sont nombreux. À la mondialisation, la financiarisation, les technologies de l'information et des télécommunications, les auteurs ajoutent l'émergence, dans les années 1970, d'une doctrine visant à établir la primauté des actionnaires dont le mécontentement s'amplifie face à la perte de rentabilité de leurs titres dans un contexte où la légitimité des chefs d'entreprise américains est très écornée.

#### La légitimation de la *shareholder value*

Les revendications des actionnaires trouvent un écho formidable. Pour Milton Friedman, c'est à eux de décider de l'usage qu'ils souhaitent faire de leurs fonds. Pour Alchian et Demsetz, l'intérêt des actionnaires rejoint l'intérêt collectif.



Ils seraient les mieux placés pour surveiller efficacement les managers, la société anonyme garantissant la qualité de gestion. *In fine*, la fonction de l'entreprise serait de maximiser la rentabilité des capitaux, les dirigeants représentant les intérêts des actionnaires.

## La diffusion des principes de la *corporate governance*

La *corporate governance* se développe. Elle désigne les dispositifs encadrant les pouvoirs des dirigeants pour qu'ils en usent dans l'intérêt de leurs mandataires. Elle s'appuie sur les principes de la théorie de l'agence pour créer des mécanismes de surveillance ou d'information et mettre en place des mesures incitatives. L'American Law Institute publie en 1994 ses premiers *Principles of corporate governance*, suivront la commission Cadbury en 1992, les rapports Viénot en 1995 et 1999 ou encore celui de l'OCDE en 1999<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Pour memo, la liste n'est pas exhaustive, l'ouvrage date de 2012

## La décomposition de l'entreprise : le retour des « patrons » et des relations marchandes

La *corporate governance* n'a pas été sans effet. Si on pouvait craindre, au début du XX<sup>e</sup> siècle l'extraordinaire pouvoir dont jouissaient les managers, c'est leur faiblesse que l'on doit craindre en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. La logique collaborative est mise à mal. Les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier. À chaque *business unit* de prouver sa rentabilité. La logique est déclinée au niveau individuel avec l'individualisation des salaires. Le coût du stress explose. Certaines pratiques destinées à assurer une rentabilité financière à court terme entament les capacités d'investissement et le potentiel futur des entreprises.

## L'ambiguïté du droit

La théorie de l'agence a cependant oublié que les actionnaires n'ont pas le droit de donner des ordres particuliers aux dirigeants puisque ces derniers représentent la société et non les actionnaires. Ils sont chargés de l'*intérêt social*, et non du leur. Le droit a accordé aux dirigeants la latitude d'exercer leur *leadership* dans l'entreprise. Les principes de la *corporate governance* seraient donc incorrects en droit. Paradoxalement aucune action ne peut être intentée pour les contrer. Car le droit, faute de définir l'entreprise, rend possible la réduction des objectifs de l'entreprise à ceux de la société.

### 3.

## Quelles alternatives à la société anonyme ?

Les auteurs veulent restaurer l'entreprise face à la société anonyme et proposent quelques pistes possibles.

### Coopératives ouvrières : une approche égalitariste

Un premier modèle permet aux salariés d'accéder à la propriété, voire d'en acquérir le contrôle, les SCOP, « sociétés coopératives et participatives ». Ce sont des sociétés anonymes classiques (ou des sociétés à responsabilité limitée), où la majorité des droits de vote doit être détenue par les salariés. Les SCOP sont intéressantes pour le couplage inédit entre le droit du travail et celui des sociétés, mais ce modèle s'est peu développé.

### Autogestion et participation : l'épreuve de l'innovation

Si les expériences autogestionnaires sont restées isolées, la participation des salariés s'est déployée dans plusieurs directions : décentralisation des décisions, réorganisation et autonomie, intrapreneuriat, cercles de qualité, organisations par projets, management de l'innovation. Faute d'être reliées à la nature et à la mission de la firme, ces tentatives d'*empowerment* n'ont cependant pas débouché sur une remise en cause des règles de la société anonyme. La *corporate governance* a pu continuer de prospérer.

## La co-surveillance : l'oubli de l'autorité commune

En dehors des lois allemandes sur la « codétermination » en 1920, la participation des salariés non-actionnaires à la gestion ou à la nomination des dirigeants est restée limitée. En France, la représentation syndicale a constitué le mode dominant par lequel les salariés ont conquis un relatif pouvoir de contrôle. La codétermination a sans doute été mal comprise : elle portait en germe l'idée d'une association nouvelle entre actionnaires et salariés, suscitée par l'intermédiaire du chef d'entreprise.

## La responsabilité sociale des entreprises : un modèle en quête d'engagement

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) part du principe que l'entreprise est une organisation économique qui dépend et rétroagit en permanence sur la société, avec des répercussions économiques, sociales et environnementales. La RSE se déploie sur le terrain de l'« éthique volontaire ». Aux dirigeants de réaliser que le succès de leur entreprise est conditionné au respect des valeurs sociales et environnementales. Les instruments extra-juridiques se sont multipliés. La RSE rabat paradoxalement la mission de l'entreprise sur celle de la société anonyme : le progrès collectif viendrait en sus du profit, alors qu'il était la raison d'être de l'entreprise. La RSE a par ailleurs tendance à fondre l'entreprise dans un périmètre beaucoup plus large, incluant l'ensemble des parties prenantes... Soumettant l'entreprise à de multiples pressions extérieures

## 4.

# Quatre principes pour réinventer l'entreprise

L'entreprise comme organisation, espace de compétences et collectif créateur, se trouve aujourd'hui menacée par des principes infondés, injustes et inefficaces. L'enjeu est de penser l'entreprise en tant que telle et d'opposer aux doctrines actionnariales une alternative forte, fidèle à ses fondements historiques et à son projet de création collective. Les auteurs dégagent quatre principes qui portent sur la mission de l'entreprise, son autorité de gestion, son périmètre et les règles de solidarité qui la sous-tendent.

Une mission inventive :  
création collective et « potentiels d'action »

La mission de l'entreprise se caractérise non par le profit, mais par son ambition d'innover, de créer des produits nouveaux, de conduire des progrès collectifs. La conception classique des « facteurs de production », capital ou contribution des salariés, doit laisser la place à la notion de « potentiel d'actions », disqualifiant la dissymétrie traditionnelle entre capital et travail. Les actionnaires comme les salariés attendent de l'entreprise qu'elle mobilise au mieux leur potentiel d'actions, qu'elle les maintienne, voire les valorise. Et un salarié encourt les risques d'une mauvaise gestion au même titre que les actionnaires.

## Un dirigeant habilité : l'autorité du chef d'entreprise

Les potentiels d'actions doivent être gérés de manière collective et interdépendante. La légitimité du dirigeant tient à sa capacité à mobiliser les potentiels existants et à convaincre qu'il saura accroître le potentiel collectif. Sa compétence est le fondement de sa latitude à agir. Pour penser le statut du dirigeant, la théorie du *mandat* devrait laisser la place à une théorie de l'*habilitation*. Cela permettrait de fonder un droit propre à l'entreprise sans antagonisme entre travail et capital, chacun attendant de l'entreprise qu'elle rémunère ses contributions et qu'elle accroisse ses potentiels d'actions.

## Un collectif engagé pour l'entreprise

En plaçant l'autorité du dirigeant au centre de la conception de l'entreprise, on soulève la question du contrôle d'un tel pouvoir. Cette question a donné naissance à la théorie des « parties prenantes » (*stakeholders theory* ou détenteurs d'intérêts) qui invite les dirigeants à avoir une vision large des acteurs qui menacent ou pèsent sur l'activité de l'entreprise. Cette théorie n'a cependant eu aucune incidence sur le développement croissant de la *corporate governance*. Car, pour être en adéquation avec les risques pris *au nom de l'entreprise*, il faudrait considérer que seuls les acteurs « engagés » qui ont accepté de soumettre leur potentiel d'actions aux décisions de l'entreprise constituent la communauté de l'entreprise. Ainsi ne devraient avoir le droit de participer à la désignation des dirigeants que tous ceux qui, effectivement, en reconnaissent l'autorité.

## La solidarité de l'action collective

En l'état actuel, le fonctionnement de l'entreprise n'est ni juste ni solidaire : tous les membres d'une entreprise prennent le risque de voir leurs potentiels augmentés ou dégradés par les décisions de l'autorité de gestion. Le partage des résultats entre tous les membres d'une entreprise est une voie pour pallier ce manque de solidarité, mais c'est néanmoins insuffisant pour soutenir l'engagement mutuel tout en protégeant les potentiels de chacun. Les effets des décisions prises dans *l'intérêt commun* doivent être assumés en commun et les parties dans l'intérêt desquelles les décisions ont été prises doivent être solidaires des dommages ou des avantages correspondants. La réduction collective des salaires en est une application concrète fréquente pour éviter les licenciements et contribuer au sauvetage de l'entreprise.

## 5.

### Un nouveau droit pour l'entreprise

Les auteurs ébauchent deux pistes d'évolution des statuts et normes de l'entreprise.

#### La « société à objet social étendu »

La priorité est de restaurer l'autonomie du dirigeant et sa capacité à construire des objectifs d'entreprise qui ne concordent pas toujours avec l'intérêt court terme des actionnaires. Les auteurs introduisent une nouvelle option juridique, la « société à objet social étendu » (SOSE). Cette norme se démarque d'une société classique par l'insertion, dans son objet social, d'objectifs économiques, sociaux ou environnementaux, qui permettent d'engager les actionnaires et d'empêcher que la mission de l'entreprise ne soit réduite aux intérêts de la société anonyme.

#### Une « entreprise à progrès collectif »

Une seconde piste, plus radicale, consiste à créer un contrat d'« entreprise à progrès collectif » (EPC) qui se définit par un pouvoir, une organisation et des solidarités dans l'action. Il pourrait se caractériser ainsi :

- *Un engagement optionnel dans le contrat d'entreprise.* Mise en commun solidaire des potentiels pour développer un projet de création collective.
- *Des dirigeants d'entreprise habilités par les adhérents au contrat d'entreprise.* Nomination et habilitation des dirigeants à gérer des potentiels mis en commun par les signataires et non les seuls actionnaires.



- *Une participation démocratique dans l'entreprise.* Les signataires acceptent que leurs activités soient définies en fonction de l'intérêt collectif.
- *Un fonctionnement solidaire.* Les adhérents sont tenus les uns envers les autres à des règles de solidarité, les effets de la gestion doivent être partagés.

## Conclusion : des solidarités pour innover ensemble

La réinvention de l'entreprise ne peut se réduire à un meilleur partage des résultats ou à un meilleur équilibre entre les intérêts du capital ou du travail. Elle doit aussi répondre aux enjeux contemporains de la compétition par l'innovation, en consolidant l'autorité de gestion et en renforçant les capacités d'innovation collective. Les réformes à mener sont loin d'être irréalistes. Il faut diversifier les options institutionnelles plutôt que de rendre impérative l'adoption de telle ou telle règle. Le droit actuel permet ainsi d'inventer un contrat « sur mesure », *le contrat d'entreprise*.

# À propos

## LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

### Contact leDoTank

Christine BEYSSAC  
Déléguée Générale  
christine.beyssac@ledotank.com

## Aca Nexia

Aca Nexia est un cabinet d'audit et conseil qui compte 250 professionnels parmi lesquels 21 associés. Son offre de services couvre l'audit, l'expertise comptable, l'externalisation (BPO), l'assistance aux transactions d'entreprises, le conseil opérationnel, la paie et la gestion sociale.

Les clients d'ACA Nexia sont majoritairement des ETI et des PME qui attendent des solutions pertinentes et de l'assistance pour les mettre en œuvre. Aca Nexia cultive ses valeurs de loyauté, compétence et partage, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés. Aca Nexia poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients. Aca Nexia exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureuse d'accompagner leDoTank dans sa mission.

### Contact Aca Nexia

Olivier JURAMIE  
Associé – Directeur Général  
o.juramie@aca.nexia.fr

# La collection " Lu pour vous "

n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale

n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République

n°3 : Les relations marchandes face au don

n°4 : Économie utile pour des temps difficiles

n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?

n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations  
des Églises et de l'État (1902-1908)

n°7 : La gouvernance par les nombres

n°8 : Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle

n°9 : Refonder l'entreprise

**leDoTank**

36 Quai Saint Antoine,  
69002 Lyon  
[www.ledotank.com](http://www.ledotank.com)