



**HAL**  
open science

# La mission de l'entreprise, variable clé de la démocratie sociale ?

Blanche Segrestin

► **To cite this version:**

Blanche Segrestin. La mission de l'entreprise, variable clé de la démocratie sociale?. 2019. hal-01988673

**HAL Id: hal-01988673**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01988673>**

Submitted on 21 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LA MISSION DE L'ENTREPRISE, VARIABLE CLE DE LA DEMOCRATIE SOCIALE ?<sup>1</sup>

---

Blanche Segrestin,

Chaire Théorie de l'Entreprise, modèles de gouvernance et création collective.

CGS, I3- UMR 9217, Mines ParisTech PSL Research University.

PARU dans la Revue Cités, n°77, Décembre 2018, pp. 105-111

En mars 2018, Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard ont remis un rapport au gouvernement intitulé « Entreprise, objet d'intérêt général » (Notat et Sénard, 2018). Ce rapport propose d'une part de réviser les articles du code civil pour demander aux dirigeants de gérer leur entreprise en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités. Mais il introduit aussi le concept de raison d'être de l'entreprise : le conseil d'administration devrait être amené à définir la *raison d'être* de l'entreprise, et de manière optionnelle, les entreprises pourraient l'inscrire dans leurs statuts, c'est-à-dire dans leur contrat de société. Elles deviendraient, le cas échéant, des « entreprises à mission » (Levillain, 2017), et poursuivraient alors un objectif non réductible à l'intérêt des actionnaires, et sur lequel elles devraient rendre des comptes (Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel, 2015).

Les travaux de recherche récents, menés à Mines ParisTech et au collège des Bernardins<sup>2</sup>, montrent que la raison d'être ou la mission de l'entreprise pourrait être une variable oubliée mais absolument critique de la démocratie sociale. Historiquement en effet, l'avènement de la grande entreprise s'est accompagné au début du 20<sup>ème</sup> siècle de plusieurs droits, d'assurances et de protections sociales. Elle a indéniablement participé à démocratiser la société dans la mesure où, en 1970, la grande majorité de ses membres dispose d'un stock commun de ressources assurées qui lui permette de « faire société » au sens propre du mot avec ses concitoyens (Castel, 2013). Mais aujourd'hui, on peut craindre que l'entreprise ne défasse la démocratie sociale. Le gouvernement des entreprises permet en effet qu'elles soient gérées dans le seul but d'une valeur pour l'actionnaire, alors même que leurs activités, devenues mondialisées et extrêmement innovantes, sont de nature à affecter profondément le sort de populations entières, voire de la planète.

Nous voudrions montrer ici pourquoi, dans le contexte de crise actuel et surtout face au changement climatique, la mission de l'entreprise permet de sortir du piège historique qui consistait à assimiler l'entreprise à un acteur commercial privé : l'entreprise à mission apparaît comme une voie prometteuse pour construire une autre représentation de l'entreprise et articuler son potentiel d'innovation avec sa responsabilité sociale et environnementale.

---

<sup>1</sup> Cet article reprend des réflexions issus de recherches collectives aux Mines, avec Armand Hatchuel et Kevin Levillain, et au Collège des Bernardins. Ces travaux ont fait l'objet d'ouvrages récents, voir en particulier (Segrestin et Levillain, 2018).

<sup>2</sup> Programme engagé depuis 2009 : 2009-2011, « Entreprises : formes de propriété et responsabilités sociales » (2009 (Favereau, 2014) ; 2012-2014 « entreprise : propriété, création collective et monde commun » (Favereau et Roger, 2015) ; 2016-2018 « Gouvernement de l'entreprise & création de communs » (Segrestin, à paraître).

## I. L'entreprise, un acteur de transformation du monde

Une des raisons pour laquelle la démocratie sociale est aujourd'hui menacée tient à la manière dont l'entreprise a été conçue au 20<sup>ème</sup> siècle. Pour le dire rapidement, on reste piégé dans l'idée que l'entreprise est un acteur privé, une « personne morale » en droit, poursuivant un but lucratif. Dans cette perspective, les choix stratégiques des entreprises, bien qu'ayant des effets publics, ne peuvent faire l'objet d'aucun contrôle démocratique et les entreprises peuvent à l'évidence ne se sentir aucune obligation à l'égard de leur environnement.

### 1- L'entreprise moderne, dispositif de création collective

Les recherches que nous avons menées à Mines ParisTech et dans le cadre d'un programme au Collège des Bernardins ont pourtant montré que l'entreprise avait émergé à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle en réaction avec les organisations capitalistes traditionnelles : l'entreprise est un projet de création collective (Segrestin et Hatchuel, 2012). Ce n'est ni un simple acteur du marché, ni un simple producteur ; elle naît de la préoccupation d'organiser et d'accélérer le progrès scientifique et technique. De là, l'introduction de laboratoires de recherche dans l'industrie ; de là aussi, la nécessité d'organiser le développement de « méthodes » de travail et de recourir à une forme d'autorité inédite qui n'est plus celle du capitaliste. L'entreprise moderne se crée pour inventer de nouveaux modes de transport, de communication, de nouvelles thérapies, mais aussi de nouveaux loisirs, etc. Sa puissance ne vient ni des moyens qu'elle détient ni de sa faculté à rationaliser des organisations. Elle vient de ce qu'elle organise la construction de nouvelles ressources, technologies, compétences ou savoirs scientifiques, qui n'étaient pas accessibles *a priori*. Sa puissance est donc une puissance générative, qui fait d'elle un acteur capable de créer de nouveaux communs, de renouveler les biens communs et ce qui fait société (Segrestin et Hatchuel, 2012).

Ce régime de création collective est resté invisible tant dans les cadres de la théorie économique que dans le droit : le langage est resté celui – toujours valable mais désormais radicalement insuffisant – de la production, des facteurs de production et du commerce. Et si la naissance de l'entreprise moderne a provoqué celle du droit du travail en 1910, en revanche, le gouvernement de l'entreprise est resté déterminé par le droit des sociétés commerciales, c'est-à-dire du contrat entre les apporteurs de capitaux (les actionnaires dans le cas d'une société anonyme) (Robé, 1999).

### 2- Acteur privé vs transformation du monde : les enjeux d'une réforme

Durant tout le 20<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise a pu s'accommoder de ce cadre. Et même si les débats sur la réforme ont été vifs, globalement l'hypothèse retenue a été qu'il était dans l'intérêt de l'entreprise elle-même – et des actionnaires – de prendre en considération les intérêts de toutes ses parties prenantes sur le long terme. La RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) repose sur cette hypothèse que les actionnaires, en charge du contrôle de la société, avaient intérêt sur le long terme, à ce que l'entreprise se comporte de manière responsable et dans le sens de l'intérêt collectif. Mais une telle hypothèse est désormais intenable : les actionnaires, devenus des fonds de pension ou des gérants d'actifs, gèrent des portefeuilles de plusieurs centaines d'entreprise et leur intérêt à terme n'est pas nécessairement lié à celui des entreprises. Dans le temps le même temps, les entreprises sont devenues des acteurs extrêmement puissants, avec des capacités d'action parfois beaucoup plus importantes que celles de nombreux États, et

formidablement innovantes. Ce sont donc devenus des acteurs véritablement capables de transformer le monde.

Le décalage entre ce constat empirique et le cadre juridique est insoutenable. Les voies explorées jusqu'à présent pour réformer l'entreprise ont cherché soit à démocratiser l'entreprise, c'est-à-dire à rééquilibrer les rapports entre capital et travail ; soit à renforcer les obligations en matière sociale et environnementale. Mais elles n'ont pas intégré l'idée que l'entreprise était un acteur de transformation du monde. Or, comment penser un acteur qui vise à transformer le monde sans lui demander d'explicitement quelle transformation il souhaite conduire ? Quel est le sens de son action ? Et comment il s'attache, selon la belle expression d'A. Fouillée, à « réserver partout l'avenir » (Fouillée, 1910) ?

## **II. La mission de l'entreprise, variable oubliée de la démocratie sociale ?**

A ce stade, la notion de « raison d'être » ou de mission de l'entreprise nous semble incontournable pour penser l'entreprise contemporaine. Il faut remarquer que la mission n'est pas une notion neuve, ni même son explicitation en droit. Elle se rapproche *a priori* de l'*objet social* que l'État contrôlait au 19<sup>ème</sup> siècle pour toutes les sociétés anonymes. Néanmoins, l'entreprise à mission réhabilite aujourd'hui la notion d'objet social des sociétés, tout en le réinventant en profondeur pour l'adapter à la mission de l'entreprise et aux enjeux contemporains de responsabilité.

### **1- L'objet social au 19<sup>ème</sup> ou l'évitement des activités incertaines**

Après l'interdiction des corporations pendant la Révolution, le droit de commerce précise début 19<sup>ème</sup> les conditions dans lesquelles les sociétés privées peuvent être constituées. Les sociétés anonymes (SA), où les associés n'ont plus qu'une responsabilité limitée, font notamment l'objet d'une législation nouvelle. Si elles soutiennent la collecte d'une épargne publique, les SA constituent en effet un risque pour les créanciers et pour la collectivité dans la mesure où le remboursement de la dette n'est plus garanti. C'est la raison pour laquelle les SA n'ont été autorisées qu'au compte-goutte et le plus souvent pour des projets d'intérêt public, typiquement pour des infrastructures publiques.

Au cours de la première moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, l'autorisation dépendait alors d'un examen du projet par différentes instances. Ce fut l'occasion de construire une doctrine sur le capital social, la place des actionnaires, etc. L'objet social jouait un rôle particulier et opérait à plusieurs niveaux. Et en particulier, Anne Lefebvre-Teillard montre que l'État – notamment au travers du corps des Mines – était amené à refuser les objets sociaux trop incertains. Les projets d'exploration minière par exemple, ou les projets dont le succès dépendait d'expérimentations à venir futures étaient déboutés, car jugés trop risqués (Lefebvre-Teillard, 1985).

Ce détour historique montre qu'à l'époque, l'État privilégiait les activités commerciales peu risquées, au détriment des projets plus innovants ou en rupture qui sont vus alors comme dommageables pour l'intérêt général. Cela explique clairement pourquoi, dès 1850, la législation est de plus en plus contestée. Au-delà des revendications de libéralisation portées au nom de la liberté d'entreprendre, le progrès scientifique et technologique portée par l'entreprise moderne apparaît alors comme un facteur déterminant de la démocratie sociale.

## 2- L'entreprise moderne, entre innovation technique et émancipation sociale

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise moderne est soutenue par les pouvoirs publics et vue comme un gage de progrès : progrès technologique et productif d'abord, le management moderne adoptant résolument une démarche scientifique dans les affaires et introduisant la recherche dans l'industrie. Progrès social aussi, car l'autorité du chef d'entreprise permet de sortir de la confrontation entre capital et travail. L'entreprise fait passer des relations marchandes à des relations de solidarité. Et les dirigeants se voient investis non seulement d'un devoir de « prévoyance » (Hatchuel, 2016), mais aussi d'une mission d'intérêt collectif : Fayol parle de « perfectionnement » (Fayol, 1917), Barnard de « *common purpose* » (Barnard, 1938). Une telle mission est au final la seule susceptible de légitimer leur pouvoir. Là où le mouvement social n'est a priori qu'une résultante des intérêts individuels en présence, le fait que les individus puissent se retrouver autour de concepts communs permet une action collective émancipatrice (Hauriou, 1899).

## 3- La mission au 21<sup>ème</sup> siècle, ou l'engagement à explorer des futurs souhaitables

Faute d'avoir été conceptualisée, la finalité d'intérêt collectif de l'action menée par l'entreprise a pu être réduite progressivement à l'intérêt des seuls associés. Les théories économiques assimilant l'entreprise à un nœud de contrats et à un acteur maximisant un profit n'y sont manifestement pas pour rien. Mais aujourd'hui, on peut penser qu'amener les entreprises à expliciter leur raison d'être introduit une nouvelle représentation de l'entreprise. Elle permet de restaurer la légitimité du pouvoir de direction dans la mesure où l'action n'est pas conduite aux profits d'une seule des parties, mais pour un objectif équilibré. Elle permet, en corolaire, de donner aux parties engagées, et notamment des salariés, un droit de contrôle sur la gestion. Chez Carl Zeiss, quand les statuts précisent que la raison d'être de l'entreprise est le progrès dans l'optique de pointe, c'est parce que le progrès est un gage à la fois d'efficacité économique mais aussi de sécurité de l'emploi et de démocratie sociale. Alors les choix stratégiques et les différents choix d'investissement de l'entreprise peuvent être évalués au prisme de cette mission. Un investissement ne peut être évalué à l'aune de son unique rentabilité, il faut également qu'il soit évalué en fonction des apprentissages qu'il apporte aux salariés et des perspectives applicatives qu'il ouvre. De ce point de vue, l'explicitation d'une mission transforme radicalement le contenu du dialogue social en clarifiant les objectifs de gestion et en donnant aux salariés les moyens de contrôler les choix de gestion.

Mais surtout, l'introduction de la raison d'être prend acte du fait que l'entreprise est un acteur de création collective, donc de transformation du monde. Ce point est capital car il permet une nouvelle articulation entre les capacités d'action et d'innovation de l'entreprise et sa responsabilité. Au 19<sup>ème</sup> siècle, l'objet social servait à éviter que les sociétés commerciales se lancent dans des activités trop incertaines : se lancer dans l'inconnu était jugé d'une certaine manière irresponsable. Aujourd'hui, face au changement climatique, la situation est quasiment inverse : ce qui est irresponsable, c'est qu'une entreprise de BTP conçoive des bâtiments aujourd'hui sans un effort intense de recherche et de développement pour limiter leur impact environnemental. Être responsable, pour l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle, ce n'est pas seulement ne pas endommager, mais désormais s'engager activement dans la recherche de nouvelles solutions pour la transition énergétique ou pour le développement durable (Segrestin, 2018).

Telle est la promesse aujourd'hui des entreprises à mission : restaurer l'entreprise comme un

acteur de création collective et protéger ce potentiel d'innovation qui est le gage d'une création de valeurs partagées et d'une croissance vertueuse. Mais aussi engager ce potentiel à inventer de nouveaux futurs, tout en veiller « à partout réserver l'avenir ».

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executives*. Cambridge: Harvard University Press (ed. 1968).

Castel, R. (2013). Démocratie sociale. In I. Casillo, J.-M. Fourniau, C. Neveu, R. Lefebvre, L. Blondiaux, D. Salles, F. Chateauraynaud, & R. Barbier (Eds.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. Paris: GIS Démocratie et Participation.

Favereau, O. (2014). *Entreprises : la grande déformation* Paris: Parole et Silence, Collège des Bernardins.

Favereau, O., et Roger, B. (2015). *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*: Parole et silence. Collège des Bernardins.

Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod et Pinat.

Fouillée, A. (1910). *La démocratie politique et sociale en France*. Paris: Félix Alcan Editeur.

Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle. *Entreprises et Histoire*, 2(83), 108-120.

Hauriou, M. (1899). *Leçons sur le Mouvement social données à Toulouse en 1898*. Paris: Librairie de la société du recueil général des lois et des arrêts.

Lefebvre-Teillard, A. (1985). *La Société anonyme au 19ème*: Presses Universitaires de France

Levillain, K. (2017). *Les entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation dans l'intérêt commun*. Paris: Vuibert.

Notat, N., et Sénard, J.-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* (Vol. Mars). <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000133-l-entreprise-objet-d-interet-collectif>: La Documentation française.

Robé, J.-P. (1999). *L'Entreprise et le Droit*: PUF.

Segrestin, B. (2018). La mission de l'entreprise face aux enjeux contemporains de responsabilité In B. Segrestin & K. Levillain (Eds.), *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*. Paris: Presses des Mines.

Segrestin, B. (à paraître). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise* Paris: Herman.

Segrestin, B., et Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Le Seuil.

Segrestin, B., et Levillain, K. (Eds.). (2018). *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*. Paris: Presses des Mines.

Segrestin, B., Levillain, K., Vernac, S., et Hatchuel, A. (Eds.). (2015). *La Société à Objet Social Étendu : un nouveau statut pour l'entreprise*. Paris: Presses des Mines.