



**HAL**  
open science

## L'entreprise à mission comme nouvelle forme de citoyenneté économique

Armand Hatchuel, Kevin Levillain, Blanche Segrestin

► **To cite this version:**

Armand Hatchuel, Kevin Levillain, Blanche Segrestin. L'entreprise à mission comme nouvelle forme de citoyenneté économique. Benoit Hamon. La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?, Des Equateurs Eds., 2022, 2382842296. hal-03874445

**HAL Id: hal-03874445**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-03874445>**

Submitted on 28 Nov 2022

**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.

# L'entreprise à mission comme nouvelle forme de citoyenneté économique.

A. Hatchuel<sup>1</sup>, K. Levillain<sup>2</sup>, B. Segrestin<sup>1</sup>

## 1. La citoyenneté classique : la séparation du politique et de l'économique

Dans sa définition classique, construite par la tradition libérale ou à travers l'héritage de Montesquieu et Rousseau, la citoyenneté désigne « *le statut politique de l'individu. Elle organise les relations que les membres de la société entretiennent avec les institutions politiques et la communauté politique au sens large* » (Litseys, 2017). Cette définition suppose implicitement qu'existent des Etats et des institutions politiques dans lesquels les grandes libertés individuelles sont garanties et où se maintient un ordre judiciaire indépendant du pouvoir exécutif. Dans ce contexte, la citoyenneté correspond, on le sait, à des comportements autant conformes à la loi que choisis par l'individu. Il en est ainsi par exemple pour le vote à des élections politiques, pour la candidature à des fonctions de gouvernement local ou national ou encore pour la participation à des mouvements sociaux. De même, cette définition renvoie à la séparation de la vie collective entre la sphère politique et la sphère économique. Touraine (1994, p.101) soutient même que « *l'idée de citoyenneté proclame la responsabilité politique de chacun et défend donc l'organisation volontaire de la vie sociale contre les logiques non politiques que certains prétendent « naturelles », du marché ou de l'intérêt national* ».

Un des effets majeurs de ce modèle réside dans l'assignation exclusive de la citoyenneté à la sphère politique. Et par conséquent, à l'absence de toute considération pour la notion de citoyenneté au sein de la sphère économique. De ce fait, un agent économique ne peut se voir prescrire, que ce soit par une loi ou par une recommandation, un comportement citoyen particulier que si cette prescription n'est pas attentatoire aux libertés fondamentales que sont notamment la liberté d'entreprendre et de travailler. Cela n'a pas empêché les Etats modernes d'imposer de nombreuses législations relatives à l'entreprise et au travail. Mais elles se sont toutes efforcées de respecter une étanchéité claire des deux sphères.

Dans ce schéma idéologique, l'idée de « citoyenneté économique » prend la forme d'un oxymore sans solution. Car si cette citoyenneté est imposée par la loi, il faut démontrer qu'elle ne transgresse les libertés économiques qu'au nom du bon fonctionnement de la sphère économique elle-même. C'est ainsi que la loi interdit, de façon circulaire, la concurrence « déloyale » ou le délit d'initié au nom d'une théorie des marchés qui est elle-même constitutive de la sphère économique. Quant à une citoyenneté économique laissée au libre choix des individus, elle semble illusoire dès lors que c'est le primat de l'intérêt individuel qui fonde la sphère économique. Ne resterait alors que l'approche politique de la citoyenneté économique, c'est-à-dire en réalité une citoyenneté tout court, réduite à la relation aux seules institutions politiques.

---

<sup>1</sup> Professeurs de Science de Gestion à MINES ParisTech, PSL Université

<sup>2</sup> Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion à MINES ParisTech, PSL Université

On voit donc que pour être féconde, la notion de « citoyenneté économique » suppose une rediscussion de la séparation traditionnelle entre politique et économique, et par la même, entre privé et public, entre intérêt particulier et intérêt général.

## **2- Une séparation valable uniquement dans certains contextes d'action**

Une telle opération ne peut être envisagée dans toute son extension sans précaution. Il ne s'agit pas de contester l'existence de libertés fondamentales ou de postuler l'adhésion de tous à une morale économique universelle. Ces deux propositions conduiraient inévitablement à des distorsions trop fortes de la réalité et donc à des impasses à la fois théoriques et pratiques.

Il nous paraît plus rigoureux de considérer que la séparation entre le politique et l'économique a fonctionné jusqu'à présent comme un principe permettant de *gérer* de façon plus commode certaines formes de l'action collective. Mais ce principe ne vaut que dans des situations d'action collective très particulières. Elle ne saurait avoir de validité universelle, et doit être réinterrogée dans les autres situations.

Nous allons d'abord préciser les limites de cette séparation, ce qui va nous permettre de donner à la citoyenneté économique une signification prospective et opératoire. Nous montrerons ensuite comment cette nouvelle définition peut être mobilisée dans le projet de refondation de l'entreprise que nous défendons et dont les premières manifestations se trouvent dans deux lois françaises : la loi sur le devoir de vigilance et la loi Pacte. Ces deux lois redéfinissent en effet une notion « d'entreprise responsable » en mobilisant une analyse et un cheminement qui peuvent servir de modèles possibles pour étendre dans d'autres domaines la notion de « citoyenneté économique ».

## **3- Critique de l'agir économique : le grand oubli des interdépendances**

La notion d'une sphère économique clairement séparable dans la vie collective d'une société humaine ne résiste pas à l'examen des faits. L'archétype de l'agir économique est celui d'un « marché » dans lequel acheteurs et vendeurs s'échangent des biens à des prix fixés par eux-mêmes. Encore faut-il supposer que les biens et les règles d'échanges sont connus de tous et que ces acteurs ne font rien d'autre que fixer des transactions. Il faut postuler que la scène se réduit à une action collective isolée sans interférence avec l'extérieur. On peut alors accepter l'approximation d'une sphère marchande *étanche* où le cadre politique se trouve, en quelque sorte, assigné au statut d'environnement externe indifférent aux choix des acteurs. De manière réciproque, ces derniers peuvent se désintéresser totalement des institutions politiques en faisant leurs choix.

Un tel découplage ne peut être que rare est de courte durée. Il suffit par exemple que l'un des marchands ne paye plus ses dettes, ou qu'il importe un bien d'une autre contrée pour que la fiction de l'étanchéité vole en éclat. Pour prendre un exemple d'actualité, supposons que l'un des marchands introduise un nouveau remède contre une maladie commune qui permet à ceux qui l'achètent d'être guéris. Il en résulterait immédiatement une fragmentation des acteurs entre ceux qui y ont accès et ceux qui ne peuvent l'acquérir. Il n'est pas difficile d'imaginer que l'équilibre politique en serait profondément affecté, et ce d'autant plus que la maladie s'avère grave. Cet exemple introduit une autre considération fondamentale bien que négligée

elle aussi, dans l'approximation qui sépare le politique et l'économique. Il faut reconnaître que les acteurs ne sont ni isolés ni indifférents aux autres ; ils sont à la fois les produits et les producteurs de systèmes d'interdépendances *corrélés* aux échanges marchands. Or, ces systèmes d'interdépendances ne sont pas découplés des institutions politiques : ils sont même, en partie, constitutifs de ces dernières (égalité des droits, solidarité face à l'impôt...).

On peut donc établir que la séparation entre politique et économique n'a qu'une validité locale et qui plus est, approximative.

#### 4- Citoyenneté économique et transformations sociétales

Ce qui est universel en revanche, c'est que la dimension politique et la dimension économique forment deux lectures *différentes mais inséparables* d'un même régime d'action. Et par conséquent, qu'elles se transforment nécessairement par des dynamiques en interaction. Dans cette nouvelle perspective, la notion de citoyenneté économique n'est plus une contradiction. Elle exprime *la double nature* de l'action dans les sociétés modernes. Dans le contexte d'une société stable et routinière, la distinction entre l'économique et le politique opère comme un principe local et peut sembler vertueuse et réelle. Mais dans un contexte de transformation sociétale, l'approximation locale ne fonctionne plus et il faut inventer d'autres principes.

La notion de « citoyenneté économique » ne prend donc tout son sens que lorsqu'un déséquilibre des échanges ne peut être résolu sans une transformation des institutions politiques. Ou inversement, lorsqu'un déséquilibre politique ne peut être résolu sans une transformation des échanges. Pour régler les déséquilibres entre politique et économique, il faut donc innover sur ces deux dimensions simultanément, et réinventer alors une citoyenneté économique nouvelle.

L'histoire des normes de qualité offre peut-être l'illustration la plus simple de ce processus. Il y a quelques années, on a découvert que certains plats cuisinés à la viande de bœuf étaient faits en réalité à partir de viande de cheval. On se souvient de l'émoi général des consommateurs qui étaient trompés sur la marchandise mais qui, plus grave encore, voyaient leurs sentiments vis-à-vis du cheval profondément bafoués. La crise était donc simultanément économique et politique et ne pouvait être résolue par un simple dédommagement financier (négligeable d'ailleurs). L'engagement de l'Etat et celui des industriels devenaient nécessaires, ainsi que l'introduction de nouveaux contrôles aux différents niveaux de la filière. L'escroquerie commerciale était ici associée à une impuissance du politique à défendre un certain rapport au monde animal. Et l'affirmation d'une loyauté nouvelle de toute la filière à ces valeurs était indispensable. Dans cette crise, la citoyenneté économique exigée de tous les producteurs est devenue visible, opératoire et nécessaire. La crise n'aurait vraisemblablement pas eu les mêmes effets si la tromperie avait simplement porté sur la quantité de viande de bœuf.

Il faut donc rompre avec la représentation qui réduit l'activité économique à une circulation des biens qui serait neutre et sans effets. Depuis deux siècles, c'est même tout le contraire qui caractérise les sociétés modernes ! Car les entreprises ont une activité que l'on situe, doctrinalement, dans la seule sphère économique, alors qu'elles sont dotées d'une *puissance transformatrice* qui agit sur l'ensemble du cadre civilisationnel lui-même.

## 5- La refondation de l'entreprise : responsabiliser une puissance créatrice

Les doctrines économiques, sociales et politiques du XIXe siècle ont structuré les idéologies et les analyses les plus communes. Mais ce corpus n'a ni prédit, ni compris la force subversive de « l'entreprise moderne » (Segrestin & Hatchuel, 2012). Cela tient d'abord à une sous-estimation des impacts de la production scientifique et technologique sur les catégories traditionnelles de l'économique et du politique. Certes chacun a **perçu** l'impact culturel et éducatif de la science. Mais peu de penseurs ont compris la rupture radicale qui s'opère dans une société où la science et les techniques s'auto-renforcent et impulsent un rythme accéléré et permanent de transformations des pratiques collectives et des repères anthropologiques. Or, les concepteurs et les moteurs de ces transformations sont avant tout les « entreprises modernes », c'est-à-dire des collectifs d'affaires qui ont appris à hybrider logique inventive, logique scientifique, logique productive et logique commerciale.

Cette hybridation n'a rien de naturel. Elle émerge en occident, après 1850, plus de deux siècles après la Renaissance et l'autonomisation de la science. Depuis, elle n'a cessé de s'étendre en puissance et en universalité. Tous les États, quelle que soit leur philosophie politique, cherchent à faire naître des entreprises modernes.

L'entreprise moderne n'est pas une invention du capitalisme. Car ce dernier ne désigne que les rapports de production/domination qui existent entre détenteurs du capital et salariés. Mais rien dans le concept de capitalisme ne permettait de prédire que ces rapports allaient provoquer l'émergence de collectifs créateurs de produits, de techniques et de culture, comme jamais l'histoire, y compris celle des grandes compagnies commerciales, n'avait pu en connaître.

Les entreprises modernes ne sont pas capitalistes, elles réinventent plutôt le capitalisme en permanence, jusque dans ses traits que l'on croyait invariables. De même, on ne peut les définir comme des agents économiques, puisqu'elles font voler en éclat les principes économiques que l'on croyait naturels. Par exemple en faisant de la gratuité des services sur internet un formidable moteur de transformation sociale et de régénération des échanges marchands.

Le constat le plus surprenant que l'on puisse conduire à propos de l'entreprise moderne, c'est que son fonctionnement, ses effets, et sa signification historique ne sont plus interprétables dans les cadres classiques du politique et de l'économique. Nul n'avait pensé ou prédit, même après l'apparition des premières entreprises géantes des années 1920 (comme Ford ou General Electric) l'émergence de puissances créatrices qui à l'instar des Intel, Microsoft, Google, Apple et bien d'autres, sont capables d'agir à l'échelle de l'humanité sur les régimes du commerce, mais aussi de la culture, de la santé, et sur les mœurs les plus intimes. Les entreprises modernes sont *de facto* des acteurs politiques (Hatchuel et al., à paraître). Mais il faut ajouter que leur impact politique s'étend bien au-delà de celui des États puisqu'elles agissent là où l'État démocratique a du mal à aller : au niveau de la civilisation, de l'anthropologie, des sensibilités et des croyances.

## 6- Entreprise à mission et citoyenneté économique

Nous pouvons maintenant relier les deux étapes de notre analyse.

La citoyenneté économique prend tout son sens lorsqu'il faut réparer les déséquilibres entre économique et politique ou réinventer une nouvelle manière de penser leur articulation.

L'entreprise moderne, et *a fortiori*, l'entreprise contemporaine, est la puissance la plus à même de provoquer des distorsions de l'économie, du politique et de leurs rapports, y compris à l'échelle mondiale. Or, depuis les années 80, ces distorsions n'ont cessé de se renforcer et de s'aggraver. Les principales sont bien connues :

- D'une part, la dérive actionnariale de la gouvernance des entreprises, qui a provoqué une capture des bénéfices par les dividendes, une explosion de la paie des dirigeants, une « industrialisation de la finance » avec l'émergence d'investisseurs institutionnels aux techniques de gestion sophistiquées (Belinga, 2018).
- D'autre part, les effets désastreux des choix énergétiques, alimentaires, agricoles sur le climat de la planète, ainsi que toutes les ressources naturelles.

La concomitance de ces deux effets provoque une impasse collective à l'échelle mondiale. Car prenant conscience des menaces écologiques planétaires, les États doivent engager des transitions massives et dans de multiples domaines : mobilité, habitat, agriculture... Or, les puissances capables d'inventer ces transitions sont les entreprises. Tandis que la doctrine dominante continue à penser les entreprises comme des acteurs économiques, c'est-à-dire comme des entités dont la conduite est indépendante des choix politiques.

L'impasse est alors totale ! Sauf si l'on introduit l'idée que la « citoyenneté économique » des entreprises est précisément une conséquence directe de leur puissance inédite, puissance qui bouleverse à l'évidence tout ce que l'on entend habituellement par économique et par politique.

La refondation de l'entreprise découle directement de ces propositions. Elle consiste à restaurer une représentation partagée plus réaliste de l'entreprise, à commencer par sa présence dans le droit. Car l'entreprise n'est pas définie en droit. Ni la société anonyme, qui est un outil du droit commercial, ni le contrat de travail dans le champ social, ne font exister l'entreprise en droit. Ce qui fait exister l'entreprise en droit ne peut être que *les engagements qu'elle prend dans l'orientation et la mise en œuvre de sa puissance créatrice*.

Deux lois françaises marquent des étapes majeures dans ce processus de refondation. Après le drame du Rana Plaza, la loi sur le devoir de vigilance (2017) acte l'extension de responsabilité des entreprises vis-à-vis des atteintes aux droits fondamentaux sur toute la chaîne mondiale d'approvisionnement. La loi Pacte de 2019 instaure quant à elle dans la définition même de la société (qu'elle soit civile, commerciale, coopérative ou mutuelle...), l'obligation d'une gestion considérant les risques sociaux et environnementaux de l'activité. Cette même loi introduit la notion de « raison d'être » d'une entreprise, et la qualité de « société à mission » qui impose un double contrôle (interne et externe) de la mission sociale et environnementale des entreprises.

**Conclusion : une approche prospective de la citoyenneté économique**

Cet ensemble d'innovations juridiques, sans précédent et sans équivalent, offre, nous semble-t-il, un modèle opératoire novateur de la « citoyenneté économique ».

Notons qu'il ne s'agit pas de transformer les entreprises en sujet politique, au sens classique que prend ce terme pour un citoyen ordinaire. Et l'idée « d'entreprise citoyenne » a été souvent critiquée pour son ambiguïté. Il ne s'agit pas non plus de « régulation » au sens habituel qu'a pris ce terme dans la théorie des rapports entre État et marché. Il ne s'agit pas en effet de corriger les comportements par une action sur les prix, les échanges, les taxes, etc. Il s'agit de prendre acte de ce que l'action et la nature des entreprises étaient *mal décrites* par les conceptions classiques de l'économique et du politique.

Et c'est donc, au-delà de ces deux notions, par la refondation de l'entreprise elle-même, de sa responsabilité, de sa mission, que l'on voit émerger une approche novatrice de la citoyenneté économique. Réinvention se traduisant directement dans une réforme du code civil et du code du commerce.

Car s'il s'agissait de l'individu ordinaire, interpréter la citoyenneté économique comme une « mission » à se fixer, aurait évoqué une éthique individuelle sans rapport nécessaire avec le rapport aux institutions politiques. En revanche, parler de mission pour une entreprise renvoie à tout autre chose : à la prise de conscience objective d'une *puissance collective d'agir et de transformation* qui ne doit pas nuire et être responsable, c'est-à-dire mise au service du progrès commun, progrès qui inclut désormais la sauvegarde des écosystèmes vivants.

Belinga, R. (2018). *L'engagement actionnarial : de l'industrialisation de l'actionnariat à l'expression de nouvelles responsabilités* Paris Sciences et Lettres J. Paris.

Hatchuel, A. (2021). *Ce que gérer veut dire*. Ma Editions.

Hatchuel, A., Levillain, K., & Segrestin, B. (à paraître). Comment la loi a instauré l'entreprise comme acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance. *Entreprises & Histoire*(L'entreprise comme acteur politique).

Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2020). Devoir de Vigilance : la norme de gestion comme source de droit ? *Droit et Société*, 106 667-682.

Litseys, J. (2017). Citoyenneté et démocratie. *Dossier du CRISP*, 1(88), 9-113.

Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil, République des idées.

Touraine, A. (1994). *Qu'est-ce que la démocratie ?* Fayard.