

**L'ENTREPRISE :**  
**FORMES DE LA PROPRIÉTÉ**  
**et**  
**RESPONSABILITES SOCIALES**

*Investigations et Implications :*  
*Document Introductif au Colloque*

**Collège des Bernardins**

29/30 avril 2011



<b>0. Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>1. La distinction entreprise/société .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Présentation .....</b>	<b>7</b>
<b>3. L'immense diversité des entreprises ....</b>	<b>10</b>
<b>4. Investigations/Implications : .....</b>	<b>12</b>
• Investigation 1, suivi de : Implications 1 : <i>L'entreprise, dispositif d'accomplissement     personnel .....à institutionnaliser .....</i>	<b>13</b>
• Investigation 2, suivi de : Implications 2 : <i>L'entreprise, dispositif de valorisations croisées     ... à démocratiser .....</i>	<b>20</b>
• Investigation 3, suivi de : Implications 3 : <i>L'entreprise, dispositif d'action collective... à     contractualiser .....</i>	<b>30</b>
• Investigation 4, suivi de : Implications 4 : <i>L'entreprise, dispositif de pouvoir privé... à     constitutionnaliser .....</i>	<b>42</b>
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>54</b>
<b>6. Exemples d'actions possibles : .....</b>	<b>58</b>
<b>7. Annexe : la notion de dispositif.....</b>	<b>66</b>
<b>8. Liste des contributeurs.....</b>	<b>68</b>

# Résumé

Les économies de marché disposent peut-être d'une pensée du marché, elles n'ont pas de pensée de l'entreprise. Hier source de progrès technique et économique, autant que de promotion sociale, la grande entreprise est aujourd'hui perçue comme un instrument financier au seul service des actionnaires, une source d'insécurité professionnelle pour les salariés, un pouvoir organisant la compétition entre Etats, et, dans certains cas, le lieu d'un management dangereux pour la santé physique et psychique des personnels.

Avec une ampleur variable selon les pays et les firmes, cette « grande déformation » de l'entreprise a bien eu lieu. De multiples études qualitatives et quantitatives confirment que, depuis le tournant des années 80-90, une financiarisation importante des modes de gouvernance, d'évaluation, et de gestion des grandes entreprises, structurées autour de sociétés cotées, s'est mise en place, freinant les tendances managerialistes, participatives et modernisatrices des années 70-80, contribuant à une explosion des inégalités, à une défiance sans précédent vis-à-vis de l'entreprise et à la crise économique la plus grave depuis 1929.

Cette transformation s'explique, certes par la dernière mondialisation des échanges et des capitaux. Mais elle a été aussi permise, voire exacerbée, par des conceptions réductrices et incohérentes, aussi bien juridiques qu'économiques, de « la propriété de l'entreprise », qu'il s'agisse de désigner les détenteurs de cette propriété ou les fruits à en attendre. Ainsi, est-ce au détriment des personnes, des Etats, et même de la création de richesses, que des conceptions purement actionnariales de cette propriété ont masqué ou défait les responsabilités de l'entreprise et la mission de ses dirigeants. Ce sont ces conceptions qu'il faut aujourd'hui rejeter, repenser ou compléter.

Un constat général s'impose : un siècle après sa naissance, et malgré la puissance des plus grandes d'entre elles, l'entreprise n'a pas d'existence propre en droit. Nous ne disposons principalement que d'un droit des sociétés et d'un droit du travail et la notion d'entreprise y occupe des places bien distinctes : Le droit des sociétés définit le statut des dirigeants mais ignore le concept d'entreprise. Le droit du travail y fait abondamment référence, pour pallier l'absence d'indications sur l'activité collective dans la forme juridique de la « société ».

En outre, l'identification des « propriétaires de l'entreprise » semble relever de l'évidence et devrait éclairer la définition des responsabilités de l'entreprise. Or, l'exercice

se prête à de multiples interprétations contradictoires. Une large part de l'opinion tient les actionnaires pour les « propriétaires » de l'entreprise, avec le soutien de théories économiques (théorie de l'agence et de l'efficacité du marché du capital) bénéficiant d'une grande aura académique. Or, si cette proposition était vraie, elle entraînerait l'étrange cas d'une propriété sans responsabilité, ou limitée à une mise de fonds sans rapport avec les actes de l'entreprise. Et de fait, cette proposition est juridiquement fautive quand bien même confondrait-on, à tort, entreprise et société. Pourtant, le droit accorde bien la nomination et le contrôle des dirigeants, directement ou indirectement, aux seuls actionnaires. En outre, l'expression « propriété de l'entreprise » semble elle-même dépourvue de toute signification, si l'entreprise n'a aucune existence propre en droit.

Ces incohérences ont fait le lit de la thèse la plus réductrice : le primat de l'actionnaire « irresponsable », toujours plus inquiet de contrôler les dirigeants, et une méconnaissance de l'entreprise comme collectif astreint à des responsabilités spécifiques.

Pour lutter contre cette « grande déformation », nous avons choisi d'inverser le raisonnement classique. Ne pouvant déduire les responsabilités de l'entreprise d'une théorie incohérente de sa propriété, nous sommes repartis des responsabilités qui devraient lui être assignées pour en dégager les formes légitimes de propriété. Nous avons ainsi retenu quatre domaines de responsabilité : *l'entreprise comme dispositif d'accomplissement personnel, comme dispositif de valorisations croisées, comme dispositif de création collective, et comme dispositif de pouvoir supranational*. Ces investigations ont conduit à préconiser de nouvelles dispositions juridiques, normatives et incitatives :

- **Restaurer la mission, la latitude et le statut du chef d'entreprise** en réaffirmant la notion de pouvoir habilité : pouvoir ne représentant pas les seuls actionnaires, et dont la tâche est de créer et développer des « biens » et des « potentiels » collectifs (au niveau des personnes, des capitaux, des territoires, etc...). Tout système d'incitation du dirigeant qui ne prendrait en compte que l'une des parties de l'entreprise devrait être exclu.
- **Instaurer des formes de gestion démocratique**, adaptées à l'entreprise, assurant au dirigeant une légitimité et un mandat partagé par les parties prenantes, et permettant aussi d'associer ces collectifs aux processus d'évaluation des personnels, tout en les dotant d'un pouvoir d'évaluation de l'entreprise elle-même.
- **Instituer un contrat d'entreprise** différent du contrat de société et du contrat de travail qui permettrait à ceux qui le souhaitent, de fonder une solidarité nouvelle entre des actionnaires, des salariés (et d'autres parties prenantes) qui acceptent un engagement pour une création collective et solidaire à moyen et long terme.
- **Constitutionnaliser l'entreprise mondialisée** en développant des normes procédurales permettant de responsabiliser l'exercice de ses pouvoirs, notamment par l'internalisation des externalités sur une échelle plus large

qu'aujourd'hui, et par la lutte contre les abus dans la construction et le transfert des personnes morales d'un Etat à l'autre (« fair legal engineering »).

Ces propositions ne visent pas à reconstituer un monde ancien où des dirigeants d'entreprise omnipotents ne rendaient de compte qu'à eux-mêmes. Il s'agit plutôt de tirer toutes les conséquences de l'existence, avec la formation des grandes entreprises, de pouvoirs, d'ordres juridiques privés, et de dispositifs de création collective qui ont pris une place essentielle dans le destin des sociétés et des personnes. Mais l'histoire récente, ainsi que des doctrines erronées, les ont réduites au simple confluent provisoire du marché des actions et du marché du travail, les emportant de ce fait dans un cycle destructeur.

## La distinction entreprise/société

Entreprise, Firme (en anglais : enterprise, firm) :

organisation économique, sans existence juridique officielle, dont la composition des membres (parfois appelés « parties prenantes ») est indéterminée, variant en fonction des préoccupations scientifiques et/ou politiques de l'époque sur les responsabilités de la dite organisation : actionnaires, créanciers, managers, salariés, fournisseurs, distributeurs, consommateurs, partenaires commerciaux ou industriels, riverains, collectivité(s) publique(s) d'accueil, etc...

Société [anonyme] (en anglais : corporation, company) :

entité juridique qui existe en tant que personne morale et qui, étant une société de capitaux, n'a pas de membres mais seulement des actionnaires, propriétaires des titres de capital émis par la dite société, bénéficiant d'une responsabilité strictement limitée à la valeur de leur apport.

# Présentation

Les économies de marché disposent peut-être d'une pensée du marché, elles n'ont pas de pensée de l'entreprise.

Le document qui suit, avec les quatre textes qui l'accompagnent, se veut une introduction schématique et synthétique à un ensemble de travaux de recherche, correspondant à quatre stratégies différentes - mais complémentaires - pour s'approcher d'une théorie de l'entreprise.

Avant de souligner ce qui fonde leur différence, il faut garder à l'esprit ce qu'elles partagent :

- Une élaboration commune
- Une inspiration commune
- Une méthodologie commune
- Une conclusion commune

Détaillons chacun de ces points :

Elles sont d'abord le fruit d'un travail collectif mené pendant deux ans, à partir d'un séminaire régulier, entre une trentaine de chercheurs relevant d'une demie douzaine de disciplines (anthropologie, droit, économie, gestion, philosophie politique, sociologie et théologie), et de praticiens attentifs à la recherche dans leur domaine (Ressources Humaines, management, droit des affaires).

Ensuite, elles sont toutes animées par un sentiment d'urgence – qui n'exclut ni la prudence ni la modestie, seulement le conformisme – devant un phénomène qu'il faut oser appeler le risque de destruction de l'entreprise, après trente ou quarante ans de financiarisation, dans un contexte de mondialisation. Ce risque est intimement lié à un présupposé portant sur la notion de propriété, et consacré académiquement par l'expression de « valeur actionnariale ». Depuis le début des années 1970, s'est en effet imposé le postulat conventionnel que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise (celle qui est structurée grâce à une ou plusieurs société(s) anonyme(s)). Dès lors, l'entreprise aurait pour responsabilité première de dégager le maximum de valeur pour ses actionnaires.

Précisément, les quatre stratégies partent du constat que ce postulat est juridiquement indéfendable, en droit romano-germanique comme en droit anglo-américain (*common law*). Cette interprétation erronée - sans être insensée - du droit des sociétés a entraîné de puissants effets sur l'économie réelle, dont la crise ouverte à l'automne 2008 a rendu manifestes les aspects les plus toxiques. D'où l'obligation, à la fois scientifique et politique, d'ouvrir cette interrogation fondamentale sur l'entreprise : qui donc est propriétaire de l'entreprise, si ce ne sont pas les actionnaires ? De multiples réponses semblent possibles, y compris celle-ci : « personne », ce qui redouble l'interrogation sur la propriété par une interrogation sur la responsabilité : qui *dans* l'entreprise porte la responsabilité *de* l'entreprise et en quoi cette responsabilité consiste-t-elle ?

Les quatre stratégies visent à explorer une face particulière de cette réalité historique multi-dimensionnelle qu'est l'entreprise, et dont notre déontologie de chercheurs implique qu'une approche réaliste ne peut pas être une approche réductrice : elle se doit de démarrer à un niveau de complexité déjà élevé, contrairement à une pratique familière de la recherche qui préfère procéder par complexification progressive d'un schéma simpliste, au risque de ne jamais s'en abstraire totalement. La multiplicité des angles d'attaque est pour nous une *première* façon d'assurer cette complexité minimale : la première stratégie part de la personne et de ce qu'il en advient dans l'entreprise, la deuxième du travail et de son évaluation, la troisième du cadre contractuel existant (contrat de société, contrat de travail) pour formaliser une action collective, la quatrième de l'inversion du rapport de forces entre l'Etat national et les plus grandes entreprises, dans cette phase de mondialisation. Notre *deuxième* garantie est la multiplicité des disciplines invoquées. Selon le mot de Galbraith, la nature, à la différence de l'université, ne se divise pas en facultés.

Les quatre stratégies, par rapport à cette interrogation à deux niveaux (propriété/responsabilité), comporteront un volet « Investigations », qui débouchera sur un volet « Implications ».

Parlons d'abord du volet « Investigations » : on peut dire, dans un premier temps, que chacune voit l'entreprise comme un certain « dispositif », notion introduite par Foucault, dont la recherche en science sociale contemporaine a montré la souplesse et la fécondité, parce qu'elle permet d'opérer des rapprochements remarquables (en plus adaptables selon les programmes de recherche : cf. notice en annexe) entre des objets de nature différente : des mots et des choses, des techniques et des règles, des subjectivités et des objectivités, des pouvoirs et des savoirs, etc. Ce sera notre *troisième* garantie de complexité minimale dans l'approche positive de l'entreprise – et par voie de conséquence dans l'approche normative, car chaque fois le démontage du dispositif établira selon nous qu'il doit être, selon les cas, encadré, consacré, ou protégé.



En résumé, dans ce document introductif, à charge pour les textes qui l'accompagnent d'apporter les nuances nécessaires, nous présenterons l'entreprise comme :

- un dispositif d'accomplissement personnel – qu'il faudrait institutionnaliser,
- un dispositif de valorisations croisées – qu'il faudrait démocratiser,
- un dispositif de création collective – qu'il faudrait contractualiser,
- un dispositif de pouvoir privé (non-étatique) – qu'il faudrait constitutionnaliser.

Il s'avèrera que, malgré la spécificité de l'argumentaire déployé pour y parvenir, les implications sont, pour une large part, communes, ce qui est une preuve supplémentaire, plutôt rassurante, de la complémentarité des stratégies de recherche.

C'est pourquoi, on se risquera en conclusion à essayer d'isoler la source de cette complémentarité, a priori plutôt improbable puisque chaque stratégie mobilise une discipline particulière à titre principal (et une ou plusieurs autres - rarement les mêmes - à titre secondaire) ; à savoir, dans l'ordre de présentation :

- l'anthropologie (plus l'économie, la sociologie du travail, la gestion des ressources humaines) – sous la direction de Baudoin Roger,
- l'économie politique (plus la sociologie politique et le droit) – sous la direction de François Eymard-Duvernay,
- la gestion (plus l'histoire économique et le droit) – sous la direction de Armand Hatchuel et Blanche Segrestin,
- le droit (plus la théorie du droit, l'histoire et la philosophie politiques) – sous la direction de Jean-Philippe Robé.

Toutes ces stratégies, en effet, illustrent la nécessité d'une figure du politique d'un type nouveau, caractérisé par l'intégration à l'idéal démocratique de considérations liées

- à une norme d'accomplissement personnel,
- à la reconstitution des pouvoirs de valorisation des salariés et des consommateurs,
- à la protection des potentiels d'action collective,
- et, s'agissant des entreprises trans-nationales, à un rééquilibrage du rapport entre ordres juridiques publics nationaux et ordres juridiques privés, dans le contexte de la mondialisation.

Cette nouvelle figure aurait pour centre l'entreprise, à condition que celle-ci soit réformée en profondeur : il faut reconnaître sa fonction politique pour refonder sa fonction économique.

Telle est la pensée de l'entreprise à laquelle voudraient contribuer ce document introductif et tous les travaux qui l'explicitent.

# L'immense diversité des entreprises

→ Mesurer la diversité économique des entreprises, pour essayer de la contrôler en construisant une typologie, pour préciser de quel(s) type(s), nous (ne) parlerons (pas)

## I. Données INSEE Première, novembre 2010

- Le décret du 18 décembre 2008 définit l'entreprise comme « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ». Un groupe de sociétés sera donc considéré comme une seule « entreprise » quelle que soit sa taille.
- On compte, en 2007, 2,9 millions d'entreprises :
  - 2,7 millions sont des « **micro-entreprises** », qui (i) occupent moins de 10 personnes, et (ii) ont un CA annuel ou un total de bilan  $\leq$  2 millions € ;
  - 164 000 sont des « **PME** » (hors micro-entreprises) qui (i) occupent moins de 250 personnes (en moyenne 29), et (ii) ont un CA annuel  $\leq$  50 millions € ou un total de bilan  $\leq$  43 millions € ;
  - 600 sont des « **ETI** », **Entreprises de Taille Intermédiaire**, [hors PME] qui (i) occupent moins de 5 000 personnes (en moyenne 656), et (ii) ont un CA annuel  $\leq$  1500 millions € ou un total de bilan  $\leq$  2000 millions € ;
  - Restent 242 « **grandes entreprises** », n'appartenant pas aux 3 catégories précédentes (en moyenne 17 544 salariés).
- La répartition de la Valeur Ajoutée totale, ainsi que de l'emploi salarié total, est à peu près équilibrée entre les 4 catégories d'entreprises. En revanche les « grandes entreprises », qui sont toutes organisées en groupes (pour 1/3 étrangers), concentrent approximativement 2/3 des immobilisations et 2/3 des dépenses de R&D.
- Les « grandes entreprises » et les « ETI » assurent 84 % du CA national à l'exportation (avec un taux d'exportation moyen comparable, entre 20 et 25 %).

## II. Etude originale conduite par G. de Larquier pour le Collège des Bernardins

- L'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprises* (REPONSE) est réalisée tous les sept ans depuis 1992 par la Dares et l'Insee auprès d'environ 3 000 établissements *d'au moins 20 salariés* appartenant au secteur marchand non agricole. L'objectif premier est de comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements. L'enquête comporte trois volets qui permettent de croiser les points de vue de différents acteurs : 1/ un représentant de la direction (RD) ; 2/ le cas échéant, un

représentant du personnel (RP) ; et 3/ des salariés. Dans l'édition 2005 exploitée ici (portant sur l'année 2004), 2 930 représentants de la direction, 1 970 représentants du personnel et 7 940 salariés ont été enquêtés au sein des mêmes établissements.

- L'étude s'est proposé de dégager une **typologie des entreprises** (ici des établissements), en exploitant les réponses portant sur leurs liens avec, respectivement, le marché des produits, le marché du travail et le marché financier. Nous faisons l'hypothèse d'une cohérence entre ces trois types de valorisation (cf. **Investigation 2**). On est parti du volet « représentant de la direction » où de nombreuses informations sur la stratégie de l'établissement sont renseignées, pour construire une 1<sup>ère</sup> typologie, que l'on a ensuite croisée avec les informations issues des deux autres volets. La méthode utilisée est une ACM (Analyse des correspondances multiples) suivie d'une CAH (Classification ascendante hiérarchique). Les résultats détaillés sont présentés dans le texte de Guillemette de Larquier intitulé « L'entreprise : espace de valorisations entre trois marchés ».

- Le résultat de l'étude confirme que l'on peut dégager une **typologie** plausible et raisonnable : **les établissements se distribuent autour de 5 « modèles d'entreprise »**.

- Classe n° 1 « *réglementée* » : 15 % des établissements. Non cotés/ prix réglementé/travail valorisé par le niveau de formation à l'embauche. Le prototype serait une association déclarée d'utilité publique, dans le secteur social ;

- Classe n° 2 « *prix et primes* » : 13 % des établissements. 25 % cotés (actionnariat familial fréquent, et aussi salarié)/concurrence par les prix/importance du SMIC (+ primes) et du travail intérimaire. Le prototype serait un hypermarché de plus de 200 salariés avec actionnariat salarié minoritaire ;

- Classe n° 3 « *marchande, innovante, incitative et participative* » : 20 % des établissements. 50 % cotés (actionnariat salarié significatif)/prix du marché + normes ISO de qualité totale/intéressement et primes collectives avec poids important des ingénieurs et cadres. Le prototype serait un jeune établissement industriel, appartenant à un groupe ;

- Classe n° 4 « *qualité et coûts* » : 38 % des établissements (c'est donc la classe de référence). Moins de 10 % cotés/positionnement concurrentiel par la qualité + prix déterminés par les coûts/SMIC + valorisation de l'expérience professionnelle + faible recours à l'intérim. Le prototype serait un établissement de petite taille, indépendant, de secteur ou de structure juridique variés ;

- Classe n° 5 « *investissement étranger innovant non-participatif* » : 11 % des établissements. 50 % cotés (actionnariat étranger fréquent, actionnariat familial rare)/proximité du marché + normes ISO de qualité totale/polyvalence des salariés, indépendance par rapport au SMIC. Le prototype serait un établissement de taille intermédiaire, opérant sur un marché international.

**→ Nos Investigations 1 à 3 viseront les classes n° 2 à n° 5. Investigation 4 visera surtout la classe n° 5. Malgré les proximités (n° 2 avec n° 4 ; n° 3 avec n° 5), « l'immense diversité des entreprises » nous invitera à la prudence au moment de construire des « idéal-types », étape indispensable dans notre recherche de jugements généraux.**

# **INVESTIGATIONS**

## *SYNTHESE*

# Investigation 1

## *L'entreprise<sup>1</sup> comme dispositif d'accomplissement personnel...*

La 1<sup>ère</sup> stratégie d'approche que nous allons présenter part de la personne humaine. Nos investigations sont appelées à manier beaucoup d'abstractions, et celle-ci autant que les autres. Mais nous avons tenu à nous imposer ce qui est une évidence pour l'homme ordinaire, et une gêne pour les théoriciens : les entreprises, ce sont d'abord des « gens », et c'est sur eux que nous voulons, pour commencer, porter notre regard.

Cela ne signifie nullement que nous allons ici nous en tenir à une posture d'observation empirique transparente (comme si une telle chose était épistémologiquement possible) ; bien au contraire, nous allons devoir poser ou rappeler des hypothèses théoriques particulièrement lourdes, avec, en arrière-plan, certains des débats parmi les plus fondamentaux qui ont agité les Sciences Humaines et Sociales. En l'occurrence, la thèse que cette stratégie va remettre au devant de la scène porte sur la dualité de conceptions du sujet humain, l'une – substantielle – en termes d'individu, l'autre – relationnelle – en termes de personne. Et cette thèse va nous permettre de parler (scientifiquement ?) des « gens ».

Pourquoi ? Parce que ces deux conceptions, sans être totalement antagonistes, tendent à s'opposer, et cette opposition est une des clés de la crise actuelle de l'entreprise, pour deux raisons :

- d'une part, alors que le travail sollicite de plus en plus la personne, la gestion des entreprises, dans la logique de la financiarisation, ne reconnaît que l'individu – ce dilemme nous permet d'accéder à la face sombre de l'entreprise contemporaine : la souffrance de nombre de « gens » qui y travaillent, phénomène que relèvent tous les observateurs ;
- d'autre part, et plus généralement, la constitution de l'entreprise en collectif créateur de valeur dépend paradoxalement d'une assise sur la personne, plutôt que sur l'individu – ce paradoxe aide à voir combien l'entreprise ainsi (re)constituée pourrait alors (re)devenir, pour les « gens », un puissant levier d'accomplissement personnel. Cela devrait être la face brillante de l'entreprise contemporaine...

---

<sup>1</sup> Les idées introduites ici schématiquement sont explicitées et argumentées avec la technicité nécessaire dans le texte de Baudoin Roger, intitulé « L'entreprise et la personne ».

Voir aussi les textes complémentaires de O. Favereau et J.P. Robé « Personne physique, personne morale et la démoralisation de la théorie de l'entreprise » ; I. Berthonnet et O. Favereau « Efficience et coopération : une approche institutionnaliste »

## Individu et personne

Se référer à l'homme comme personne ou comme individu, c'est dans les deux cas affirmer sa singularité irréductible de sujet : la personne, comme l'individu, est absolument unique. Cependant, personne et individu relèvent de deux conceptions différentes de ce qui constitue cette singularité, et donc la manière de penser son identité, à la fois telle qu'elle est pensée par le sujet lui-même, et telle qu'elle est reconnue par autrui.

Individu et personne se distinguent par le lien entre l'être et la relation. Pour l'individu, la relation est de l'ordre de l'accident, elle ne relève pas de l'ordre de l'être : l'individu est qui il est, indépendamment de ses relations. Au contraire, la relation est constitutive de la personne : la personne ne peut pas être pensée indépendamment des relations dans lesquelles elle est engagée et qui la constituent dans sa singularité.

Nous sommes spontanément conduits à occulter cette différence, parce qu'il est naturel de penser l'être comme permanence à travers le temps : comme « substance », dirait Aristote, composée d'une forme, ou essence, et de la matière qui « individualise » cette forme, constituant ainsi un « individu » singulier de l'essence considérée. La relation n'est pas constitutive de la substance ainsi pensée. La personne, avec son identité dynamique, s'oppose à l'individu, avec son identité fermée, comme l'histoire s'oppose à la stabilité de la substance.

On comprend dès lors que l'individu ait partie liée avec la théorie du choix rationnel, qui a absolument besoin d'une identité fixe, puisque l'individu s'identifie à ses décisions, lesquelles se ramèneront à des calculs coûts-avantages, dans la conception usuelle de la rationalité économique. Par contraste, les actions de la personne sont nécessairement aussi des interactions et, s'il faut la comparer à la machine à calculer qu'est l'individu, la personne est aussi une machine à donner du sens, c'est-à-dire à fixer ce qui vaut pour elle. Son identité est toujours en construction, et ses décisions s'appuient sur des finalités, mobilisent des valeurs, des ressources de sens, qui ne sont pas fixes, mais sont élaborées constructivement à travers l'action et la relation.

La capacité de l'homme à se déterminer par soi, sa liberté, n'est pas perçue de la même manière selon que l'homme est conçu comme individu ou comme personne. Dans un cas, la liberté fonde une indépendance, une absence de liens ; dans l'autre, une autonomie, une capacité à déterminer sa loi, mais au travers de relations qui font sens par rapport à cette capacité.

On retrouve ici une trace de la distinction entre la liberté comme non-interférence et la liberté comme non-domination. Mais on retrouve surtout une vieille aporie de la tradition libérale, la difficulté de penser le bien commun dans une société d'individus (autrement que par addition de bien-être individuels), tandis que le bien commun dans une société de

personnes inclut dans l'accomplissement personnel un jugement de valeur sur l'environnement relationnel qui l'a rendu possible : nul ne saurait se dire complètement libre dans une société injuste (Rousseau).

## **Individua(lisa)tion du management et personnalisation du travail**

Constat n° 1 : le travail en entreprise est aujourd'hui potentiellement plus gratifiant, plus humain même, qu'il ne l'a jamais été : l'homme est désormais mobilisé, ou plutôt mobilisable, dans toutes ses dimensions. Ce n'est plus seulement la capacité de production physique, ou la capacité d'obéissance aux ordres, qui est au cœur de la transaction portant sur le travail salarié, mais la capacité d'apprentissage individuel ou mieux encore, la capacité d'imbrication de l'apprentissage individuel dans l'apprentissage organisationnel. L'accent sur l'innovation, comme condition de la compétitivité, conduit les entreprises à solliciter dans le travail deux facteurs, qui touchent à l'intime de la personne : sa créativité individuelle et sa coopérativité (pourrait-on dire) avec les autres membres du collectif de travail.

La mobilisation « intégrale » des ressources humaines modifie l'emprise du travail sur la vie des employés et leur relation au travail. Les relations au sein de l'entreprise engagent plus profondément les personnes, et peuvent associer les dimensions professionnelles et amicales. Les frontières entre travail et vie privée tendent aussi à devenir plus floues au plan temporel.

En impliquant en profondeur la personnalité des employés, le travail prend dans leur vie une place plus importante – moins instrumentale qu'identitaire. Le travail permet à chacun d'évaluer ses propres compétences, de trouver une confirmation de sa propre valeur sociale et de la faire reconnaître par autrui, au-delà de l'obtention d'un certain niveau de vie ou de l'affichage d'un certain style de consommation.

Dans ses formes nouvelles, en reprenant les catégories d'Arendt (*La condition de l'homme moderne*) le travail ne mérite plus d'être appelé « travail » mais « action », parce qu'il produit la distinction des individualités dans le processus même de construction d'un monde commun.

Constat n° 2 : depuis une trentaine d'années, alors que le contenu du travail paraît s'adresser au salarié en tant que personne, la gestion du travail n'a pas cessé d'aller dans la direction d'un traitement de plus en plus individualisé. Ici nous nous contenterons d'enregistrer les faits, renvoyant aux autres stratégies la charge de nous interroger sur leur origine.

Les faits sont aujourd'hui patents : La primauté de la rentabilité financière dans la stratégie des entreprises a débouché, pour les groupes cotés, sur des *reportings* trimestriels qui doivent donner une visibilité à chaque activité. À l'intérieur de l'entreprise, l'optimisation du résultat impose de suivre la rentabilité au niveau le plus fin possible : compte

d'exploitation par *business units* ou centre de profits à la base, *benchmarks* ou mise en concurrence systématique, y compris en interne. La logique granulaire de cette démarche est d'aller jusqu'à la mesure des performances au niveau individuel. Elle permet d'assigner à chacun des objectifs individualisés, de faire des comparaisons entre employés, voire de les mettre en concurrence. La pression globale du marché pénètre ainsi dans l'entreprise, et qui dit « marché » dit « individualisation ».

Constat n° 3 : les « gens » qui travaillent dans l'entreprise sont écartelés entre deux paradigmes du travail : s'agissant de son contenu, celui de la personne ; s'agissant de sa gestion, celui de l'individu.

Sollicités de manière intégrale, les employés sont invités à s'engager sans réserve, dans toutes les dimensions de leur humanité. Ils peuvent ainsi trouver dans leur travail un lieu d'accomplissement personnel où s'élabore leur identité au sein de collectifs de coopération, et un lieu de sens qui légitime un tel investissement. Parce qu'un tel engagement implique leur chair et leur cœur, il impose que leur travail puisse s'inscrire dans une communauté de personnes, un système de relations durables où leur investissement personnel soit reconnu.

Ce qui devrait être une mobilisation dans une communauté de personnes prend place au sein d'organisations qui veulent au contraire des individus dont les relations à l'entreprise doivent rester flexibles. Pour optimiser sa performance économique, l'entreprise cherche à optimiser les ressources individuelles. Comme on l'a dit, apports, potentiel, coût, incitations, formation, parcours et carrières sont gérés avec une précision croissante au plan individuel. L'entreprise, soucieuse de préserver son « agilité » pour répondre au plus près aux demandes fluctuantes des marchés, s'associe ou se sépare des individus au gré de la conjoncture, en invitant ses employés à gérer eux-mêmes leurs compétences et leur employabilité.

Le résultat de cette tension intrinsèque à l'entreprise néo-libérale est aujourd'hui bien documenté : derrière certains éléments positifs (responsabilisation des individus, stimulation des initiatives, lutte contre les routines et les statuts sans contrepartie, voire adéquation au style de vie moderne), se cache la montée de difficultés dans le travail (allant jusqu'à la souffrance), de nature et d'intensité inconnues jusqu'à présent. Les différents éléments perceptibles forment un tableau clinique inquiétant : sentiment de solitude face aux exigences de la hiérarchie (aggravé par un discours contradictoire sur la nécessité de la coopération), pauvreté de la communication horizontale et verticale (centrée sur des indicateurs présentés comme objectifs), dévalorisation et désintégration de l'idée de carrière (légitimées par la rhétorique du projet), perte de sens d'un travail qui demande toujours plus du salarié au service d'une activité lucrative sans dimension d'intérêt public, accumulation de contraintes dans un contexte d'autonomie postulée, obligation d'afficher une certaine attitude psychologique (jointe au sentiment de n'être pas reconnu, soi-même) ... L'entreprise apparaît désormais comme un lieu d'injonctions paradoxales, affichant une



confiance absolue en son personnel, tout en plaçant celui-ci dans des conditions telles qu'il ne peut pas honorer cette confiance. Car tel est le message qui remonte des ergonomes, des médecins du travail, des psycho-sociologues : les « gens » ne peuvent tout simplement pas assurer la qualité du travail à laquelle ils sont astreints et pourtant, toutes les enquêtes le confirment, à laquelle ils aspirent.

En outre, les entreprises obnubilées par les résultats à court terme peuvent trouver plus économique et plus efficace de faire appel à des formes de mobilisation négatives en recourant au stress et à la menace du chômage plutôt qu'aux incitations monétaires (elles même délétères, puisqu'elles sont liées au processus d'individualisation). Dès lors, toutes les conditions sont remplies pour des suicides sur le lieu de travail, le risque augmentant avec la distance qui sépare le centre de décision (souvent impersonnel) des personnes concernées.

### **L'interdépendance de l'entreprise-comme-collectif et du sujet-comme-personne**

Au-delà du regard critique porté sur l'évolution des trente dernières années, les constats précédents suggèrent une proposition théorique qui pourrait être importante. En privilégiant l'individu sur la personne, on se prive, par hypothèse, de la dynamique associée aux relations ; or il y a évidemment une relation logique entre nature du collectif et importance de l'aspect relationnel. Un collectif d'*individus* ne va pas ressembler à un collectif de *personnes*. Un collectif d'*individus* est un collectif pauvre : la dimension collective se réduit à la structure d'interaction plaquée par la hiérarchie sur les individus. De ce fait la créativité collective dépendra de la pertinence des complémentarités (pensées d'en haut) entre les compétences individuelles. Cela révèle une double limite à la créativité collective. D'une part, seule une fraction du personnel de l'entreprise se considère comme étant en charge de cette dimension collective ; d'autre part, plus fondamentalement, il faut rappeler l'argument imparable de Popper contre le déterminisme : on ne peut planifier (ni contractualiser, par conséquent) ce que l'avenir est susceptible de nous apporter en connaissances nouvelles, puisque les prévoir signifierait qu'on les possède déjà. C'est pourquoi, on peut être doublement dubitatif sur des apprentissages collectifs décidés depuis le sommet. Les innovations risquent de se cantonner aux relations entre managers, et/ou, pour le reste de l'entreprise, consister essentiellement soit en imitation de pratiques initiées par la concurrence, soit en acquisition de nouvelles technologies.

Tout autre est l'espace de créativité d'un collectif de personnes. Une conception ouverte du sujet comme personne a pour premier effet de démultiplier le nombre de membres de l'entreprise en charge du collectif (c'était le 1<sup>er</sup> obstacle à la créativité collective), et pour second effet d'insérer un degré de réflexivité supplémentaire, celle-là non planifiée, dans la gamme des complémentarités planifiées, entre individus (c'était l'autre obstacle). Admettons que les spécialisations des individus puissent constituer une première source de valeur (par les gains de productivité individuelle, plus les externalités

positives attendues des combinaisons entre spécialisations). Alors un réseau riche et dense de relations entre des sujets ayant leur part d'autonomie peut ouvrir la voie à des créations supplémentaires de valeur, sur lesquelles on ne pouvait tabler par hypothèse, en faisant surgir de nouvelles externalités positives, inattendues, suscitant de nouvelles spécialisations inattendues, etc... Du moins, n'est-ce pas exclu *a priori*, comme dans les collectifs d'individus.

Une application immédiate de cette proposition théorique sur la différence entre les collectifs d'individus et les collectifs de personnes a trait à la distinction entre « personne physique » et « personne morale » – un point dont on verra qu'il traverse nos quatre stratégies de recherche. Une des simplifications les plus abusives de la théorie économique est « l'oubli » de cette distinction, dans l'usage qui est fait du postulat de rationalité individuelle : on fait comme si un être humain se comportait exactement de la même façon, qu'il décide pour lui-même (personne physique), ou qu'il agisse pour le compte d'une personne morale. Aucune différence n'est faite entre les deux cas, ce qui, après tout, pourrait être une hypothèse scientifique admissible, mais précisément elle n'est jamais formulée comme telle : or rien n'est plus dangereux scientifiquement que de travailler avec des hypothèses dont on n'a pas conscience. Justement, c'est sans doute notre parti-pris de nous interroger sur la définition du sujet individuel qui nous force à « voir » cette absence injustifiée d'hypothèse et nous oblige à poser la question – d'abord à nous même.

Il nous semble bien que la distinction entre les deux types de « personnes » est cruciale. En effet, au-delà de la banale opposition des intérêts de la personne morale et des salariés, elle introduit analytiquement la question d'une possible césure au sein de la *rationalité* même des hauts managers : selon qu'un manager sera sensible ou non à son environnement relationnel, il pourra concevoir la personne morale qu'il représente soit dans sa dimension collective, soit comme un simple dispositif économique. Dans le premier cas, il se référera à une rationalité intégrale, prenant en compte l'ensemble des implications des actes de la personne morale ; dans le second, il pourra s'abriter derrière la personne morale pour se référer à une rationalité purement économique, voire actionnariale, en oubliant les « gens » qui sont derrière, au risque de l'a-moralité (de surcroît couverte par « l'intérêt de la société », et/ou abritée derrière le strict respect des formes légales).

Mais l'histoire ne s'arrête pas là : cette césure dans la rationalité des hauts managers (qui leur est propre), plus exactement la façon dont ils la gèrent, va avoir un impact du premier ordre sur la rationalité des salariés eux-mêmes, et, en définitive, sur la trajectoire de gestion de l'entreprise. Plus les dirigeants s'engagent dans l'option de la rationalité strictement économique, plus il sera difficile de motiver les salariés autrement que par la logique de leur intérêt individuel – la carotte des incitations monétaires (exclues en période de difficultés) ou le bâton de la peur du chômage : pourquoi les salariés accepteraient-ils de reconnaître un collectif qui, en la personne de ses représentants légaux, choisit de ne pas les reconnaître ? Ce serait autant irrationnel que masochiste. Le problème est que cette

attitude des salariés va venir valider *a posteriori* l'attitude des dirigeants, marquant alors une installation difficilement réversible dans l'individualisation – dont cette 1<sup>ère</sup> stratégie aura décidément suivi à la trace l'accumulation des effets pervers.

Que faire ?

### IMPLICATIONS 1 :

#### ***L'entreprise, un dispositif d'accomplissement personnel ... à institutionnaliser***

L'entreprise, un dispositif d'accomplissement personnel ? Ce serait une bonne idée (on se souvient que c'était la réponse de Bertrand Russell quand on lui demandait ce qu'il pensait de la civilisation occidentale). Donc, la seule réponse est une nouvelle question : comment l'institutionnaliser ?

Des propositions détaillées sont suggérées dans la partie finale de ce document. Ce que nous allons faire ici, c'est plutôt en présenter l'esprit, qui est de promouvoir un nouvel espace de démocratisation dans l'entreprise, en prenant comme point d'appui la répercussion de l'expérience personnelle du travail telle qu'elle peut se présenter aujourd'hui dans une conscience individuelle. La référence à la démocratie implique d'être dans l'ordre du politique. Comment peut-on fonder le caractère politique de l'entreprise sur une base aussi singulière ?

La réponse est simple : jamais le travail n'a mobilisé la personne du salarié aussi profondément. Nous sommes donc en présence d'une sorte de continuum : à une extrémité, se tient le meilleur de cette configuration, lorsque le salarié s'implique totalement et librement dans une tâche que lui a confiée l'entreprise et qui a du sens pour lui ; à l'autre extrémité, se situe le pire : lorsque l'entreprise pratique sans vergogne ce que Denis Segrestin appelle « l'enrôlement cognitif du salarié ». Le destin du salarié change ainsi du tout au tout, selon la position du curseur entre ces deux extrémités. Sans aller jusqu'à dire qu'une des deux ressemble à la démocratie, et l'autre au totalitarisme, on doit admettre que l'enjeu est suffisamment grave pour la personne du salarié pour que la collectivité juge indispensable que celui-ci soit consulté. Or la consultation des « gens » sur les affaires qui les concernent de façon vitale est au principe même de l'exigence démocratique. Sa mise en œuvre n'est pas simple : soit elle passera par des mécanismes collectifs de représentation et de décision, soit elle s'appuiera sur des procédures de contrôle et de défense des droits individuels – alternative que l'on va retrouver dans les stratégies suivantes. L'originalité de la présente stratégie tient au niveau exceptionnellement « bas » des fondations de la démocratisation : l'expérience vécue du travailleur individuel.

# Investigation 2

## *L'entreprise<sup>2</sup> comme dispositif de valorisations croisées....*

La 2<sup>ème</sup> stratégie de recherche s'appuie principalement sur l'économie, en tant que discipline – mais les chercheurs savent bien que cette référence n'est guère éclairante tant qu'on n'a pas précisé quelle conception de l'économie va être mobilisée. Nous allons opposer ici la théorie économique dominante (mainstream), qui revendique volontiers le monopole du label « science économique », et l'économie politique, qui se propose de (re)nouer des liens avec la sociologie et la philosophie politique(s), voire avec le droit.

Nous allons dans un 1<sup>er</sup> temps nous situer délibérément du côté de l'économie politique, pour construire sans attendre une vision contemporaine de l'entreprise, qui respecte enfin toutes les dimensions de l'évaluation du travail : cognitives, éthiques, sociales et politiques. Ce premier versant de la recherche repose sur la notion nouvelle de « pouvoir de valorisation ». Ne serait-ce que par le choix des termes (pouvoir, valeur), elle offre un contraste frappant avec la notion centrale de la théorie économique dominante pour appréhender l'entreprise du capitalisme financier des trente dernières années : la « relation dite d'agence ». L'entreprise n'est qu'un nœud de contrats, obéissant à un mécanisme de « gouvernement d'entreprise », qui doit privilégier les intérêts des actionnaires, puisque les managers sont leurs « agents ». Le contraste est tel qu'il suggère inévitablement la possibilité d'une « grande déformation » dans le statut de l'entreprise.

Pour tester cette hypothèse, nous devons dans un 2<sup>ème</sup> temps nous retourner vers la théorie économique dominante pour comprendre les tenants et les aboutissants de l'émergence du modèle de l'agence. Il apparaîtra que ce modèle de l'agence – moteur intellectuel du mouvement de financiarisation – est construit sur une double interprétation erronée (passée largement inaperçue), d'une part des *principes* du droit des sociétés, d'autre part des *intuitions* des fondateurs de la théorie moderne de l'entreprise.

A l'inverse, et ce sera le 3<sup>ème</sup> temps, l'approche de l'économie politique de l'entreprise ne commet pas l'erreur sur les *principes*, et rend justice aux *intuitions*. L'hypothèse de la « grande déformation » est confirmée et approfondie par l'articulation actuelle entre pouvoirs de valorisation : on ne la renversera pas sans une organisation

---

<sup>2</sup> **Les idées ici introduites schématiquement sont explicitées et argumentées avec la technicité nécessaire, dans le texte de François Eymard-Duvernay intitulé « Le travail dans l'entreprise : pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation ».** Voir aussi les textes complémentaires de J.M. Le Gall « Accroître la force syndicale » ; I. Berthonnet et O. Favereau « Efficience et coopération : une approche institutionnaliste », T. Barreto « Société coopérative de production (Scop) et démocratie dans l'entreprise ».

alternative des pouvoirs dans l'entreprise, respectant les conditions d'engagement du travail, dans toutes ses dimensions, avec une visée non seulement de justice mais d'efficacité.

## **L'économie politique et l'approche de l'entreprise par les pouvoirs de valorisation**

Nous proposons une articulation entre économie et politique au moyen de la notion de pouvoir de valorisation. Nous partons du constat suivant lequel, sous les effets successifs et conjugués de la « mondialisation » puis de la « financiarisation » des économies, les évaluations des entreprises et du travail se sont « durcies » dans le sens d'inégalités croissantes et de pressions hiérarchiques de plus en plus lourdes. Ces évolutions induisent des tensions sociales destructrices pour l'entreprise et le travail. Elles se heurtent à l'aspiration des salariés à déployer les dimensions expressives (ou éthiques) et politiques de leur travail comme cela peut s'observer dans les activités de service, y compris dans des emplois très peu qualifiés. Cet accroissement des inégalités et ces menaces pour les libertés des salariés sont, selon nos hypothèses, les conséquences de la prise en tenaille de l'entreprise entre les pouvoirs de valorisation par la finance et les pouvoirs de valorisation par les biens et services. La domination actuelle de la finance induit le transfert de son modèle politique aux entreprises et au travail : le « bien » est réductible au gain monétaire, le « juste » tolère (voire favorise) de fortes inégalités. Transférée à l'entreprise, cette forme politique est destructrice de l'entreprise et du travail : ces activités supposent de s'entendre sur des biens communs, de respecter les libertés de chacun et de réduire les inégalités aux seules inégalités efficaces et justes.

Le management supérieur, pris dans la sphère financière, ne joue pas le rôle qui pourrait être le sien, si l'on reconnaissait la dimension politique de l'économie : équilibrer les différents pouvoirs qui interviennent et interagissent dans l'entreprise. Les entreprises et le travail deviennent des objets d'évaluations dont la légitimité et l'efficacité sont de plus en plus problématiques. Le pouvoir de la finance induit, outre une déformation quantitative du partage de la valeur ajoutée en faveur des actionnaires (évolution bien documentée par d'autres recherches), un transfert du modèle politique de la finance aux entreprises et au travail : peu de questions éthiques (une seule valeur : la valeur exprimée en monnaie) ; individualisme intégral ; peu (ou aucune) préoccupation de justice : les inégalités sont tolérées, voire encouragées).

Cette « grande déformation » de l'entreprise est soutenue, au plan des idées, par la généralisation du modèle principal-agent dans la science économique moderne (non politique). L'évaluation est ainsi aveugle aux autres dimensions qui font la valeur du travail : (i) éthiques (ou expressives : le travail a un sens pour la personne, il est finalisé par un bien non réductible à un salaire),

- (ii) sociales (le travail individuel s'inscrit dans un collectif),
- (iii) politiques (ce collectif doit être gouverné par des règles légitimes du bien et du juste, susceptibles de fonder un bien commun).

La valeur du travail, dans ces nouveaux dispositifs de valorisation, est essentiellement individuelle ; et il est juste de sanctionner de fortes inégalités entre les personnes, inégalités qui seraient quasiment naturelles. C'est un régime « libertarien » de justice, très mal ajusté à la forte interdépendance des activités d'entreprise. Fabriquer un produit en commun, et faire en sorte que ce produit se tienne, n'est pas la même chose que spéculer sur un marché.

La dimension politique de l'évaluation pose la question de la forme politique adéquate à l'exercice du pouvoir dans l'entreprise. Nous plaiderons pour sa démocratisation pour des raisons de justice, mais aussi d'efficacité : une forme plus démocratique du pouvoir serait en phase avec la responsabilisation accrue des salariés à tous les niveaux, pour l'instant exigée de façon autoritaire par les managers, eux-mêmes soumis au pouvoir de valorisation de la finance.

Les entreprises sont structurellement en tension entre trois types de pouvoirs de valorisation : par les consommateurs de biens et services, par les financeurs, par le travail. Le premier est réel, mais inefficace faute d'être « équipé » : les consommateurs ne disposent d'aucune information sur l'entreprise dont ils achètent les produits. Le dernier pouvoir a toujours été largement virtuel (sa réalité supposerait : 1°) que l'entreprise ait un minimum de pouvoir de valorisation autonome et 2°) que la représentation collective des salariés soit forte). Il fonctionne uniquement dans le sens de l'évaluation *des* salariés, et c'est encore plus vrai dans la période récente où il y a hyper-évaluation du travail : le salarié, loin d'être un *sujet* politique (un « citoyen ») est un *objet* « privilégié » (si l'on peut dire) de l'évaluation par d'autres instances (clients sur les marchés de biens et services, banquiers, acteurs des marchés financiers). Sa capacité politique dans l'économie est très faible, plus particulièrement, bien sûr, dans les bas niveaux de qualification, mais cela devient de plus en plus vrai aussi pour les personnels qualifiés, voire les cadres.

La théorie économique contemporaine, à travers la théorie de l'agence et le principe dit de la « valeur actionnariale », rabat la valorisation sur une chaîne d'incitations allant des actionnaires aux salariés, créant une contradiction profonde avec les conditions générales d'engagement dans le travail et plus spécifiquement encore avec le nouveau mot d'ordre gestionnaire : « responsabiliser » les salariés à tous les niveaux de la hiérarchie. Non seulement la justice mais l'efficacité se trouvent ainsi menacées par ces reformulations destructrices de l'entreprise et du travail.

Quelles sont les racines intellectuelles de cette « grande déformation » de l'entreprise ?

## La « science économique » et la « grande déformation » de l'entreprise par la théorie de l'agence

La théorie économique dominante a toujours eu le plus grand mal à penser l'entreprise. Dans la théorie de l'équilibre général, l'entreprise est traitée (i) comme un agent individuel, supposé maximiser ses profits, (ii) sous la contrainte d'une « fonction de production ». Ces deux simplifications ne vont pas être remises en cause, tant qu'on se satisfait d'une représentation globale de l'économie où le marché est l'unique mode de coordination entre les agents économiques.

A partir des années 1970, émerge l'idée que l'entreprise est un mode de coordination « à côté » du marché. Williamson relit, près de quarante ans après sa parution, l'article de Coase, où les producteurs choisissent rationnellement entre la sous-traitance (donc des contrats commerciaux, typiques d'une coordination marchande) et l'intégration verticale (donc des contrats de travail, typiques d'une organisation hiérarchique), en fonction des « coûts de transaction ». Cette façon de poser le problème de l'allocation des ressources va être poursuivie dans deux directions, qu'il aurait fallu ne jamais séparer : soit une alternative marché/organisation (l'entreprise devient un mode *non-marchand* de coordination), soit un choix optimal sur un espace de contrats (l'entreprise devient un nœud de contrats, puisqu'elle intervient sur une multitude de marchés différents – elle est au fond un mode de coordination *entre marchés*).

Avec le recul du temps, on réalise que tout était là, au moins en pointillés, pour que l'entreprise fût reconnue dans sa double fonctionnalité économique : (i) elle avait gagné le statut d'un *mode de coordination*, non-marchand mais néanmoins entre marchés, puisqu'une entreprise intervient, par définition même de l'activité d'entreprise, sur les marchés des produits, du travail, des équipements, des consommations intermédiaires, du crédit, des capitaux, etc... ; (ii) en même temps, elle n'en demeurait pas moins un *agent individuel*, par l'intermédiaire du support juridique de la « société » (« personne morale ») et de son représentant : le dirigeant.

En fait, on va assister à une régression. La raison tient au maintien de l'autre pilier de l'économie mainstream (à côté du pilier « marché ») : l'homo economicus. Que devient la maximisation de l'utilité ou du profit, critère de la rationalité individuelle ? On peut la conserver s'il s'agit seulement de choisir *soit* entre marché et organisation, *soit* entre contrats : on ne fait là qu'étendre l'espace de choix des agents économiques. Mais il en va tout autrement s'il s'agit de combiner les deux orientations, car d'une part, la tâche du manager devient d'une complexité redoutable, non-réductible à un critère de rationalité quantitatif, d'autre part, l'entreprise comme espace de relations contractuelles tous azimuts, où chaque partie va chercher à maximiser son utilité individuelle, paraît tout simplement menacée de désintégration.

La solution va être le modèle de l'agence. Le propriétaire d'un capital qui en confie la gestion à un « intendant » va le surveiller efficacement s'il est payé sur le revenu résiduel, parce qu'il cherchera à le maximiser (Alchian et Demsetz). Mais cet argument semble ne pas pouvoir s'appliquer à l'entreprise, structurée en « société », puisqu'alors, il faut distinguer capital financier (fonds propres) et capital productif : l'actionnaire n'est propriétaire que de ses actions, tandis que la « société » est propriétaire des actifs physiques. Et nul n'est propriétaire de la société, qui est un sujet de droit, pas un objet matériel. En revanche, oublions la personnalité morale, comme si c'était un voile sans importance, et tout redevient simple : les actionnaires (oublions leur hétérogénéité) sont propriétaires (des actifs) de la société : il n'y a plus lieu en effet de distinguer propriété des actions et propriété des actifs physiques de la société, qui est devenue transparente.

Dés lors, la machinerie de la vieille théorie anglo-saxonne de l'agence (d'origine assurantielle) déploie sa logique implacable. L'actionnaire est le principal (mandant) qui confie la gestion de ses actifs au dirigeant, son agent (mandataire). Et cet agent, acquiert aussitôt, en tant qu'employeur (la personne morale a disparu, rappelons-le), le statut de principal par rapport aux salariés, qui deviennent ses agents. Le contrat de travail, en tant que lien de subordination, disparaît en même temps que le contrat de société, dans l'immense opération de formatage intellectuel, que rend possible la théorie de l'agence. Et ainsi la maximisation des profits, signe absolu d'efficacité, se trouve restaurée - au niveau de l'actionnaire. C'est ce que rappellera Friedman dès 1970, avec la force de l'évidence.

L'entreprise, ce dispositif de coordination si complexe, entre les mains de managers-arbitres, recherchés pour leur compétence multi-dimensionnelle (multi-marchés !), devient une chaîne de relations d'agence, pilotée par l'actionnaire, principal absolu, pouvant légitimement (en tant que « propriétaire ») exiger des managers comme de tous les autres agents de l'entreprise qu'ils travaillent pour servir prioritairement son intérêt, c'est-à-dire maximiser son profit par action. Le marché financier, qui organise la liquidité des actions, devient le juge de paix des performances d'entreprise : à travers lui, le principe du marché, un instant menacé dans son monopole de la coordination économique, reprend le dessus sur l'entreprise. Il ne reste plus qu'à trouver les incitations les plus efficaces, pour « aligner les intérêts », c'est-à-dire concrètement acheter la « coopérativité » des « gens ». D'où, entre autres, les stock-options, pour les dirigeants, et, pour les salariés, le management par objectifs, avec sa dérive vers une gestion du personnel selon la performance individuelle.

## **La coordination entre marchés à la lumière des pouvoirs de valorisation**

Après avoir revisité la science économique « mainstream » pour remonter à la surface certaines des racines intellectuelles de la « grande déformation », nous pouvons retourner à l'économie politique : nous montrerons d'abord en quoi la notion de pouvoirs de valorisation permet d'échapper aux critiques précédentes (l'oubli de la personne morale, qui



mutile le rôle des managers, le gaspillage des intuitions fondatrices sur la coordination par/dans l'entreprise) ; nous verrons ensuite en quoi elle nous aide à déconstruire la logique de la « grande déformation » : une articulation d'une cohérence particulière entre les trois principaux pouvoirs de valorisation, qui étouffe l'entreprise et défigure le travail.

Etape n° 1 : les pouvoirs de valorisation sont la clé de la fonction coordinatrice des entreprises.

Paradoxalement, la théorie économique dominante des économies de marché échoue à rendre compte du fait patent qu'une grande partie de la coordination *entre marchés s'effectue à l'intérieur* des entreprises. Cette coordination est de l'ordre d'une valorisation, ou plus précisément, à cause de la contrainte de viabilité de l'entreprise (portée par le langage formel de la comptabilité), d'un croisement, d'une cohérence, entre plusieurs valorisations, à dire vrai entre autant de valorisations qu'il y a de marchés (ou de tout autre dispositif de valorisation : service public, secteur associatif, dispositif politique, etc.) sur lesquels intervient l'entreprise. Selon les cas, l'entreprise a un rôle majeur et le marché (ou tout autre dispositif) un rôle mineur, ou l'inverse, avec toutes sortes d'équilibres de pouvoirs entre les deux pôles - les économistes ont parlé de « pouvoir de marché » ; nous étendons la notion dans deux directions : au lieu de nous limiter aux prix, nous intégrons la qualité ; au lieu de nous limiter à l'aspect strictement économique et cognitif (la mesure), nous intégrons les dimensions éthique, sociale, politique.

La valorisation des **produits** correspond aux questions : quels sont ceux que l'on choisit d'acheter (soit, dans le vocabulaire politique, ceux que les clients élisent par leurs achats sur le marché), ou d'abord de fabriquer (les clients sont restreints à l'offre de produits existante, de même que les électeurs sont tenus par l'offre politique des partis) ; quelle est leur valeur d'usage pour le consommateur, quel est leur prix par confrontation des offres et des demandes sur le marché ? Mais aussi : quels sont les produits qui ont du succès ? De quel ordre de qualité relèvent-ils ? Quel consommateur leur est associé ? Quelle image véhiculent-ils ? Quel style de vie, quelle forme de civilisation, instaurent-ils ? Etc. Il est impossible de généraliser, mais probablement le pouvoir de valorisation dans le cas des produits est-il également distribué entre les entreprises (qui ont l'initiative) et les consommateurs (qui ont un droit de veto), sans compter les « producteurs de cultures », et, à un niveau plus micro, les multiples intermédiaires : commerciaux, « prescripteurs », critiques dans les journaux, etc..., qui influent sur les évaluations.

C'est en revanche très majoritairement au bénéfice des entreprises qu'est distribué le pouvoir de valorisation du **travail** : quelles sont les compétences employables, les talents recherchés ? Quelle est leur rémunération immédiate, leur perspective de carrière ? Quels sont les emplois proposés, ceux qui sont nobles ou inférieurs, prometteurs ou condamnés ? Mais aussi : trouve-t-on facilement les qualifications requises, etc. ? On connaît à l'inverse des profils particuliers pour lesquels les salariés se retrouvent en position de force. Malgré tout la représentation collective des salariés peut peser dans les contrats collectifs qui fixent

les classifications salariales. N'oublions pas non plus ces multiples cabinets de conseils qui jouent un rôle déterminant pour peser les différents postes de travail concrets des entreprises dans une classification.

Enfin, dans le cas des **actifs financiers**, le pouvoir de valorisation échappe pour l'essentiel à l'entreprise, et se concentre dans les banques, ou sur les marchés financiers, s'agissant des sociétés cotées : la valorisation de l'entreprise peut, dans ce dernier cas, être soumise à des forces spéculatives, qui créent un divorce entre valeur de marché et valeur intrinsèque. A l'extrême, la valeur de l'entreprise est subordonnée aux intérêts stratégiques des financiers (LBO).

Bref, une entreprise viable est le lieu d'une articulation particulière entre tous ces pouvoirs de valorisation, sur laquelle peuvent être posés deux formes de jugement synthétique, de méta-valorisation en somme : l'une à l'intérieur du langage comptable (excédent brut d'exploitation, etc...) qui est loin d'être neutre ; l'autre à l'extérieur de ce langage, en termes propres à un débat politique sur des pouvoirs : où se situent les curseurs des différents pouvoirs de valorisation (du côté de l'entreprise ou du côté du marché) ? De quel type est la structure d'ensemble (équilibrée ou favorable à l'entreprise, ou au marché financier, etc.) ? Enfin, que peut-on dire sur les individus, ou groupes, réseaux, institutions, etc., exerçant les pouvoirs ainsi repérés ?

## Etape n° 2 : Le croisement des pouvoirs de valorisation dans l'entreprise néo-libérale

La réduction de l'entreprise à une chaîne de relations d'agence, orientée à partir des actionnaires, va avoir un effet spectaculaire : le fait de ramener les critères de compétence des managers à la maximisation du profit par action, sachant que la valeur d'un actif est égale, en stricte théorie financière, à la somme actualisée de ses rendements, va conférer un pouvoir exceptionnel au marché financier : *la valorisation des actions de la société se mue en valorisation de l'entreprise elle-même* ! Pour le dire autrement, l'entreprise (SA) est devenue un actif financier, évalué à chaque instant sur le marché financier. Et celui-ci est en mesure d'imposer des exigences non soutenables (ROE = 15 %), ou non généralisables (EVA = on ne commence à créer de la valeur que si l'on bat le marché), tout en réduisant l'horizon temporel d'évaluation des performances.

Le pouvoir de valorisation du travail, sous les Trente Glorieuses (ou le Fordisme), était d'autant mieux partagé entre direction et salariés que ces derniers, appuyés sur l'action syndicale, avaient pu faire reconnaître l'importance des collectifs. Or nous savons (cf. Investigation 1) que l'évaluation du travail par le management est allée continûment dans le sens d'une valorisation selon la performance individuelle, au détriment de tous les aspects collectifs de l'apprentissage organisationnel. Corrélativement, les dimensions éthiques et politiques de l'évaluation du travail ont été éradiquées : la compétence est une mesure rationnelle, ne mobilisant que les compétences cognitives des évaluateurs, sans débat

possible sur les valeurs qui importent, ni sur les principes de justice. La compétence est ainsi faussement naturalisée.

La « grande déformation » par la théorie de l'agence éclaire bien ce phénomène. On se souvient qu'il s'agit de trouver les bonnes incitations, pour « aligner les intérêts ». Le modèle de l'homo economicus a été conservé tel quel, avec sa rationalité calculatrice, alors qu'il s'agit de l'appliquer non plus à des jeux contre la nature, mais à des interactions avec autrui. Une rationalité inchangée se mue alors en immoralité assumée : s'il est rentable de dissimuler une information (sélection adverse) ou une action (hasard moral), la théorie de l'agence annonce que cela se fera, sauf à renoncer à l'hypothèse de rationalité, donc à verser dans l'inexplicable. Comment s'étonner dans ces conditions que l'entreprise soit vue exclusivement comme un repaire de tricheurs en puissance ou de tire-au-flanc à surveiller de près ? La théorie de l'agence a inauguré l'ère de la méfiance universelle.

La financiarisation conjugue donc une double monopolisation de l'évaluation de l'entreprise par le marché financier, et de l'évaluation du travail par l'entreprise. Qu'en est-il du pouvoir de valorisation des produits ? Si l'on croise l'expérience des responsables d'entreprise sur la pression concurrentielle de la mondialisation et les théories du management sur le statut de l'innovation dans l'hyper-compétition, tout plaide en faveur d'une recherche systématique de nouveaux produits, non tant pour leur fonctionnalité, que pour leur simple nouveauté, comme si celle-ci était une composante nécessaire de leur attractivité. Au delà de l'appétit de nouveauté des consommateurs, la rationalité de cette course à l'innovation réside dans l'espoir, pour la firme pionnière, d'accaparer la partie exponentielle de la courbe logistique typique de diffusion des ventes, en cas de succès d'un produit nouveau. Ce 3<sup>ème</sup> pouvoir de valorisation se caractérise par un net déséquilibre en faveur du marché, dont la nature rend possible ou plutôt inévitable le consumérisme.

La déconstruction du régime d'évaluation associé à l'entreprise néo-libérale est maintenant achevée : le management, soumis à la double pression d'une sphère financière de plus en plus gourmande (dont il tire par ailleurs des avantages personnels) et de la concurrence d'un marché mondialisé, ne peut que la reporter, volens nolens, sur les salariés, en décentralisant au maximum la recherche de gains de productivité sur chacun d'eux pris individuellement, puisqu'il faut contourner les protections et les avantages des collectifs acquis lors des « trente glorieuses ». Au demeurant, le salarié est aussi un consommateur, qui trouvera dans la profusion des objets nouveaux un dérivatif au stress d'une vie professionnelle épuisante, dénuée de sens et incertaine. Cette architecture de pouvoirs de valorisation peut se prévaloir d'une dynamique d'innovation et de croissance exceptionnelles (jusqu'à la crise), mais payée au prix fort d'une progression incontrôlée des inégalités, dans les entreprises (et dans la société) entre le segment du management intégrable à la sphère financière, et tous les autres salariés – ce qui condamnait ce modèle d'entreprise, dès avant la crise. Le creusement des inégalités est redoublé d'une perte de

libertés et de droits pour les salariés puisque leur échappe de plus en plus le pouvoir de dire ce qu'ils valent eux-mêmes.

Que faire ?

## IMPLICATIONS 2 :

### ***L'entreprise, un dispositif de valorisations croisées ... à démocratiser***

Au fond l'entreprise ne produit pas seulement des biens, elle produit aussi des consommateurs, des salariés, des emplois, des équipements, des technologies, des styles d'interaction, des titres financiers, des externalités, etc. Plus profondément encore, derrière le rideau de ces productions, elle produit des valeurs, dans tous les sens du terme ; elle est, en fait, un entrecroisement de processus de valorisation. Généralement, on met surtout en avant l'aspect cognitif de ces processus de valorisation, mais, nous l'avons souligné, il y a, en tout processus de valorisation, d'autres dimensions : éthique, sociale, politique... Nous entendons saisir toutes ces dimensions, dans notre démarche d'inflexion, sinon d'inversion, de l'architecture néo-libérale des pouvoirs de valorisation. Comme précédemment, on trouvera à la fin de ce texte des schémas de réforme possible, nous contentant ici d'en indiquer l'esprit – et comme précédemment, cet esprit consiste à faire de l'entreprise une nouvelle instance de démocratisation. En effet, seule une nouvelle logique de démocratisation délibérée peut espérer enrayer une logique inintentionnelle aussi implacable de valorisation-à-dominante-financière (ainsi pourrait-on résumer la logique néo-libérale). Réintroduire les dimensions éthiques, sociales et politiques passe par une réactivation du débat critique, ce qui suppose, sauf à tomber dans une démocratisation illusoire, des équipements appropriés.

Trois éléments seraient constitutifs d'une valorisation-à-visée-démocratique :

1°) reconnaître l'existence de pouvoirs dits de valorisation doit conduire à les traiter comme des pouvoirs, donc à imaginer des contre-pouvoirs ou à construire des garde-fous, par rapport aux droits et libertés individuels. L'émancipation des salariés passe par le droit du travail et la possibilité d'ester en justice pour chacun, avec l'appui de la représentation collective. Nous avons vu que la question de la légitimité des évaluations était importante. Le droit du travail encadre déjà cette opération, qui ne peut pas être considérée comme relevant de la souveraineté de l'employeur (une fois levée l'hypothèse de la propriété de l'entreprise par les actionnaires, prolongée par une chaîne de relations principal-agent). Une réactivation de ce contentieux serait souhaitable : la constitution d'un comité-évaluation au sein des comités d'entreprise, y contribuerait certainement : accumulation d'une expertise

critique sur les évaluations, y compris lors des recrutements ; relais pour une action en justice en cas de désaccord persistant.

2°) Au-delà des modalités d'évaluation des salariés *par* l'entreprise, il serait nécessaire d'équiper le pouvoir d'évaluation *de* l'entreprise par les salariés. Ce pouvoir est pour le moment limité à *l'exit*, et prive l'ensemble des parties prenantes d'une évaluation de l'entreprise par ceux qui sont parmi ses meilleurs connaisseurs. Équiper ce pouvoir suppose d'institutionnaliser l'évaluation de l'entreprise par les salariés et de la rendre publique.

3°) Dans notre schéma alternatif à la théorie de l'agence, les managers ont la responsabilité de ce qui devrait être l'authentique *gouvernement* de l'entreprise : penser la cohérence de l'architecture des pouvoirs de valorisation qui traversent l'entreprise, évaluer la valeur des évaluations produites par elle... Une responsabilité aussi lourde se doit d'être consolidée par une légitimité indiscutable. Or l'autorité des dirigeants ne procède que d'une seule assemblée, celle des investisseurs en capital. C'est pourquoi nous faisons nôtre l'idée de bicaméralisme économique d'I. Ferreras, qui consiste à doubler cette assemblée, par une seconde, des apporteurs en travail. La proposition s'appuie sur une analogie entre l'histoire des révolutions libérales qui a donné naissance aux démocraties occidentales et l'évolution de l'entreprise capitaliste. Par ailleurs, il existe des statuts de société non standard (SCOP), étudiés plus loin (Investigation 3).

4°) Les théoriciens de l'apprentissage organisationnel nous enseignent que le plus grand obstacle à l'apprentissage « boucle double » (qui implique une transformation des « valeurs directrices » de l'entreprise) est le manque de confiance des salariés vis-à-vis de l'entreprise, en période de changement. Outre que cela fournit un argument de plus en faveur du bicaméralisme (*mais cette fois au nom de l'efficacité*), on voit l'intérêt de mettre au point un nouveau critère d'efficacité « coopérative » : il déduirait des résultats obtenus le coût des incitations monétaires qu'il a fallu introduire pour intéresser les individus à la coopération, et qui internaliserait les externalités négatives de la généralisation de comportements intéressés, au sein du collectif concerné. De la sorte, la production de coopération au moyen de motivations intrinsèques serait stimulée. On retrouve ici la conception républicaine de la liberté « positive », tout comme on pouvait rapprocher la théorie de l'agence de la conception libérale de la liberté « négative ».

5°) Plus généralement, dans l'ordre des idées, le fait que l'entreprise soit traversée par des logiques de valorisation aussi puissantes, et aussi importantes pour la vie en société, confirme qu'aucune théorie de la justice n'est concevable sans une représentation adéquate de la société comme incluant ces instances de coordination à mi-chemin entre les niveaux micro et macro-économique que sont les entreprises. Il faut donc réviser – par exemple – le modèle Rawlsien – fondé sur une communauté de petits propriétaires – afin d'inclure enfin la gouvernance de l'entreprise dans la structure de base de la société (cf. texte complémentaire de S. Blanc).

# Investigation 3

## *L'entreprise<sup>3</sup> comme dispositif de création collective....*

Cette 3<sup>ème</sup> stratégie de recherche met en avant la gestion comme discipline *sui generis* (non dérivée de l'économie, ou de la sociologie des organisations, etc.), consacrée à cet objet historiquement singulier qu'on appelle l'entreprise : celle-ci apparue à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, a, depuis, on s'en doute, subi de multiples transformations. Comme l'économie dans la 2<sup>ème</sup> stratégie, comme l'anthropologie dans la 1<sup>ère</sup> stratégie, (et, anticipons : comme le droit et la science politique dans la 4<sup>ème</sup>), nous allons qualifier les dernières transformations de « grande déformation », qui menace cet objet historique.

Pour faire apparaître une telle déformation, il nous faudra, d'abord, extraire de l'expérience historique une certaine représentation stylisée du phénomène « entreprise » : nous allons nous doter d'une théorie *positive* de l'entreprise, mais pas au sens de la théorie dite positive de l'agence (par opposition avec la théorie dite normative, qui a subi la critique de l'Investigation 2). Ici « positive » est épistémologiquement synonyme d' « historique ».

Ensuite, nous rappellerons que le droit n'a pas reconnu l'entreprise comme sujet de droit, mais a essayé de faire tenir les conséquences de son existence entre d'une part, le contrat de travail (inventé pour l'occasion), d'autre part, le contrat de société (hérité du code civil), et nous montrerons que cette ambiguïté a rendu possible l'émergence et l'emprise de la théorie de l'agence, volet intellectuel du vaste mouvement de financiarisation des trente ou quarante dernières années.

Nous serons alors en mesure de porter un diagnostic sur les dérives actuelles de l'entreprise et sur la perte d'autorité des dirigeants sous l'effet des doctrines financières : il nous amènera à regarder d'un œil nouveau les formes juridiques alternatives d'entreprise, et, sur la lancée de constatations surprenantes, à imaginer une forme juridique nouvelle pour les entreprises standard, qui en protégerait les propriétés que nous jugeons essentielles.

---

<sup>3</sup> Les idées introduites ici schématiquement sont explicitées et argumentées avec la technicité nécessaire dans le texte de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, intitulé « L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif ».

Voir aussi les textes complémentaires de A. Gosseries « Justifier la démocratie d'entreprise » ; A. Chaigneau et S. Vernac « Propriété et personnes morales » ; S. Gand et B. Segrestin « Les fonctions de direction dans les entreprises coopératives : discussion à partir de trois cas ».

## **L'histoire nous permet de construire une théorie positive de l'entreprise**

Historiquement, l'entreprise moderne est née à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Il faut l'entendre comme l'émergence d'un nouveau collectif. En empruntant le concept à M. Foucault, on peut dire qu'une « épistémè » (« ensemble de rapports entre des sciences, des figures épistémologiques, des positivités et des pratiques discursives, [qui] permet de saisir le jeu des contraintes et des limitations qui, à un moment donné s'imposent au discours ») se forme à partir des années 1880 et se déploie au début du XX<sup>ème</sup> siècle, celle de l'entreprise comme collectif, pris dans une dynamique créatrice et faisant apparaître la figure de l'autorité de gestion.

Historiquement l'entreprise apparaît comme un régime d'action collective visant la création commune de nouveaux potentiels. Elle s'est développée comme un espace de savoirs sur l'action collective et comme un lieu de pouvoirs particuliers. Elle ne vise pas seulement la création d'un profit mais plus fondamentalement celle d'un *potentiel commun* (capitaux, savoirs, symboles, vie commune). Détaillons ces brèves indications, au travers des trois dimensions interdépendantes, qui, selon nous, caractérisent l'entreprise :

**1°) un projet de création collective :** au-delà des actions individuelles, l'entreprise vise l'invention de nouvelles manières d'utiliser les ressources pour générer des capacités d'action originales et de nouvelles richesses. D'une part, l'objectif ne se réduit pas à la recherche d'un profit, comme les théories économiques (néo)classiques l'ont proposé : le profit n'est pas le propre de l'entreprise et ce n'est qu'une des conditions de l'action collective créatrice. D'autre part, les apports et les droits des parties de l'entreprise ne peuvent pas être appréhendés uniquement sous l'angle des propriétés antérieures : ils doivent nécessairement tenir compte de la construction *collective* d'un *potentiel commun*.

**2°) Un espace d'action collective organisé :** le travail collectif de l'entreprise repose sur une organisation rationnelle. Si le développement de connaissances et d'apprentissages collectifs permet de fonder l'efficacité de l'action collective, l'entreprise a besoin de se doter de méthodes innovantes. Elle suppose la libre adoption par les individus d'un ensemble de règles partagées et de méthodes collectives.

**3°) Une autorité de gestion à la fois légitime et compétente :** l'entreprise moderne est inséparable d'une figure particulière de l'autorité de gestion (direction et organisation), celle du management moderne, comme fonction et comme compétence, garantes du potentiel commun. Les dirigeants sont choisis pour leurs capacités à générer des stratégies collectives innovantes et créatrices de richesse. Il leur faut une autorité pour orchestrer l'action collective, mais il leur faut aussi pouvoir construire et mobiliser la confiance des individus qui s'engagent à accepter les décisions de l'autorité de gestion. La latitude managériale est à cet égard d'autant plus critique qu'elle doit permettre aux dirigeants de proposer des stratégies originales et des projets novateurs, inconnus des diverses parties prenantes, et qui doivent cependant emporter leur adhésion.

Cette représentation théorique de l'entreprise est totalement congruente avec l'essor sans précédent des innovations techniques et ... sociales ou organisationnelles :

hiérarchie, droit du travail, montée du management, etc. Mais elle ne se contente pas (si l'on peut dire) de faire de l'innovation la marque de fabrique de l'entreprise. Il faut préciser qu'elle n'aurait pas été possible sans les travaux de recherche échelonnés sur près de trente ans autour de « apprentissage organisationnel », « organisation apprenante », « knowledge management », etc. Elle lie l'innovation à l'idée d'action collective – en ajoutant immédiatement qu'il n'y a pas d'action collective sans réflexivité. Cette réflexivité est particulièrement marquée dans le cas de l'entreprise : celle-ci ne reposant pas sur un collectif naturel, ses frontières sont perpétuellement interrogées. A vrai dire, aucune autre institution ne connaît une telle liberté pour se définir.

Notre accent, méthodologique, sur l'histoire apparaît alors dans sa vraie dimension : moins un appel à l'érudition ou à la connaissance des origines, que la mise au 1<sup>er</sup> plan de phénomènes d'apprentissage collectif, dont on ne peut donner une caractérisation formelle abstraite, sauf à contredire leur propriété essentielle, qui est de produire délibérément du neuf (donc imprévisible) dans un collectif durable (donc situé *hic et nunc*). L'entreprise n'a certes pas l'apanage de l'action collective réfléchie, mais son trait distinctif est de donner à la réflexivité un statut d'activité collective à part entière (cf. les activités d'étude, de conception et de recherche, sans parler du rôle de l'autorité de gestion). A ce titre, comment le « profit » pourrait-il faire l'objet d'une définition absolue ou objective, indépendamment des conditions de l'action collective, dont il est issu et qui lui donne sens ?

Entité sans domicile légal, l'entreprise n'en a pas moins connu un essor prodigieux tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle (au point que les organisations les plus diverses, et les plus hétéroclites, sont qualifiées d'entreprises dans le langage courant). Mais cette absence de statut juridique n'est pas sans de lourds inconvénients.

## **L'ambiguïté du droit a rendu possible la « grande déformation »**

L'entreprise a dû trouver sa place, sans reconnaissance juridique, dans un univers de droit qui s'est progressivement structuré autour de deux grands types de relations contractuelles (au delà des relations commerciales - avec les sous-traitants, les distributeurs, les clients, etc. - lesquelles ne sont pas spécifiques de l'entreprise) : le contrat de travail, le contrat de société. Le silence du droit a rendu possible la « grande déformation » de l'entreprise par la théorie de l'agence : du dispositif d'action collective qui vient d'être évoqué – vers un actif financier composite dont les actionnaires propriétaires peuvent exiger le rendement maximum et/ou le découpage en appartements. Trois « différends » (« conflit entre deux argumentations, qui ne peut être tranché équitablement, faute d'une règle de jugement applicable aux deux argumentations », selon J.F. Lyotard) scandent cette dérive dans l'interprétation de règles dont la formulation n'a pas fondamentalement changé au cours des trente ou quarante dernières années – c'est un autre aspect du paradoxe, et non le moindre.



## 1<sup>er</sup> différend : propriété de l'action / propriété de la société

L'entreprise n'a pas d'existence en droit. En revanche la société en a une. Donc s'il n'y a aucun sens à dire de l'actionnaire qu'il en est propriétaire, en revanche la question peut se poser entre l'actionnaire et la société. Juridiquement, l'actionnaire individuel n'est propriétaire que de son action. Cette action lui confère divers pouvoirs dont (i) le droit de recevoir les profits non réinvestis (dont le montant, notons-le, est déterminé par le mandataire social, pas par les actionnaires ou les administrateurs) ; et (ii) le droit de vote à l'Assemblée Générale, donc l'exclusivité du choix des dirigeants. Stricto sensu, l'actionnaire même majoritaire ne peut se prévaloir d'un titre de propriété de la société, qui n'est pas une marchandise, mais une personne morale, et nul n'est propriétaire d'une personne (morale, ou pas) qui est un sujet de droit. Néanmoins, les prérogatives de l'actionnaire peuvent ressembler à celles d'un propriétaire : n'est-ce pas lui qui en reçoit les fruits, et, plus important, ne peut-il faire ce que peut faire tout propriétaire d'un capital : décider de la direction de son usage, ou le vendre ? De ces prérogatives, n'est-il pas sensé de remonter vers la nature juridique du bien, et d'y voir une marchandise ou un capital appropriable ? Comment comprendre que les mêmes règles de droit puissent faire l'objet d'interprétations aussi divergentes (dans leurs effets symboliques, sinon dans leurs effets juridiques) ?

Pour répondre à cette dernière question, conformément à notre appui méthodologique sur l'histoire, nous allons la remplacer par une autre question : comment expliquer l'apparition d'une telle situation ?

Jusqu'aux années 1980, l'entreprise se constitue surtout autour de **la relation entre le manager et le salarié**, grâce au droit du travail, qui mobilise explicitement la notion d'entreprise, d'intérêt d'entreprise, etc. Les actionnaires apparaissent alors assez éloignés de l'entreprise. Puis, la « grande déformation » correspond à une reprise en main (et en droit ?) de l'entreprise par la *société*, au nom de la *corporate governance*, qui occulte la relation manager-salarié au bénéfice de **la relation actionnaire-manager**. Ce tournant, et le fait que le droit laisse les deux interprétations ouvertes, expliquent que les actionnaires puissent se comporter et se considérer comme les propriétaires de l'entreprise, puisqu'ils sont propriétaires de ses fruits. Bien que cela ne s'explique ni ne se justifie *en droit*, tel est l'effet de la propriété de l'action *dans les faits*.

Ce 1<sup>er</sup> différend est illustratif de notre **1<sup>er</sup> diagnostic** : L'absence de définition de l'entreprise fait alterner sa conception dominante, selon les époques, entre deux rives, aussi mal équipées l'une que l'autre, pour abriter l'entreprise dans toute sa complexité : l'une centrée sur la relation manager/salarié (typique du Fordisme), l'autre sur la relation actionnaire/manager (typique du néo-libéralisme). Le résultat est un flottement quasi-ontologique sur les critères distinctifs de l'entreprise (le risque partagé, la recherche du profit, la fourniture d'emploi, l'unité de pouvoir de direction...), flottement encore aggravé par le fait que, dans le langage ordinaire, le terme d'entreprise recouvre aussi bien les activités des artisans (« micro-entreprises ») que celles des grands groupes multinationaux.

## 2ème différend : pouvoir de direction / pouvoir de représentation

Le basculement actuel dans le domaine financier provient, entre autres, de ce que le droit n'a pas su protéger la figure du manager. Celui-ci est réduit à un représentant des actionnaires, et donc privé de son autonomie, pourtant constitutive de son autorité de gestion. *De facto*, par le jeu des délégations de pouvoir, les salariés peuvent être licenciés sans même connaître la personne qui les licencie (ou qui décide de leur licenciement, quand celui-ci est acté au niveau de la société-mère): l'articulation entre l'autorité de l'employeur et le représentant de l'entreprise disparaît.

Ce phénomène est amplifié par la théorie économique, notamment avec la théorie de l'agence. Celle-ci, d'un côté, promeut une lecture du droit des sociétés autorisant à concevoir la fonction de manager comme un mandat et, de l'autre, la justifie économiquement comme étant la plus efficace : pas de transfert d'autorité, exclusivité du contrôle, meilleure surveillance (grâce à un critère objectivable fourni par la comptabilité) et existence d'incitations puissantes (stock-options, ...) pour aligner les intérêts des agents sur ceux du principal.

1°) Cette thèse peut être contestée **à partir du droit**. Pour pouvoir assimiler les dirigeants à des mandataires des actionnaires, on devrait plaider que, selon le contrat de société, les dirigeants ne disposent que d'un pouvoir, transféré par les actionnaires : ils représentent alors les actionnaires, pour agir en leur nom et dans leur intérêt. Cet argument ne tient pas. Les actionnaires ne peuvent pas transférer aux dirigeants des pouvoirs *qu'ils n'ont pas* ; or les actionnaires n'ont *aucun* pouvoir sur les biens des sociétés, qui sont la propriété des sociétés et non des actionnaires. Donc les théories économiques récentes du pouvoir des managers, assises sur la propriété des actifs productifs, ne peuvent tirer *aucun* appui de la théorie de l'agence. Et pourtant ... sur la période 1997-2008, c'est bien en mandataires des actionnaires que se sont comportés les dirigeants : les entreprises n'ont cessé d'augmenter la part des dividendes et le rachat de leurs propres actions, en lien direct avec le fait que les dirigeants sont rémunérés en *stock-options*.

2°) La figure du dirigeant en tant que mandataire doit aussi être réinterrogée **sur le plan de l'efficacité**.

Revenons un instant en arrière, pour rapprocher notre critique, juridique, de la théorie de l'agence, du diagnostic précédent, sur les deux pôles (contrat de société, contrat de travail) entre lesquels « hésite » la représentation que l'on peut se faire de l'entreprise (faute d'une reconnaissance juridique explicite). Un phénomène resté jusque là dans l'ombre apparaît alors en pleine lumière : l'entreprise est en fait traversée par deux conceptions antagonistes du pouvoir :

- une première conception du pouvoir est liée à l'idée de représentation d'intérêts : c'est une aptitude à agir dans l'intérêt d'autrui, dans les limites (légales, conventionnelles) tracées par une opération d'investissement. Cette conception de la représentation – où l'on

reconnaît le pôle « contrat de société » - s'est épanouie en corrélation avec la théorie de l'agence, qui érige les dirigeants en représentants de l'intérêt des actionnaires. Mais cette construction s'effondre, on l'a dit et redit, avec l'interposition de la personnalité morale entre les actionnaires et les dirigeants - qui aussi bien représentent l'intérêt de la personne morale.

- Il existe une autre conception du pouvoir qui consiste en une habilitation donnée par l'ordre juridique étatique à accomplir des actes unilatéraux, de nature à affecter des droits et des intérêts. Au lieu et place du pôle « contrat de société », on reconnaît ici le pôle « contrat de travail » : ce pouvoir est celui de l'employeur, qui affecte les droits et intérêts des salariés. On note que l'employeur est la personne morale (la société), non pas le dirigeant, dont on a rappelé ci-dessus qu'il en est le représentant.

Le fond du problème s'éclaire alors : mettre prioritairement l'accent sur le pouvoir de représentation ne peut s'exercer qu'au détriment de l'efficacité du pouvoir de direction. Cela entrave la dimension *créatrice* de la fonction managériale, notamment sa capacité à créer des *collectifs*. A cela deux arguments : d'une part, le dirigeant est missionné pour *inventer* un usage innovant et créateur des ressources de l'entreprise. Inciter à l'innovation a peu de chance de passer par les mêmes leviers qu'inciter à la conformité – qui plus est : à un seul type d'intérêt. D'autre part, précisément, penser les dirigeants comme des « agents », prisonniers d'un mandat impératif (ce qu'exclut d'ailleurs le droit public, à propos de la représentation nationale) et chercher à *finaliser* leur pouvoir (par des mécanismes de surveillance, d'incitation, etc.) au bénéfice d'une seule partie prenante, de surcroît largement extérieure au fonctionnement quotidien de l'entreprise, est à la fois illégitime et contre-productif.

Ce 2<sup>ème</sup> différend est porteur de notre **2<sup>ème</sup> diagnostic** : les fondements du pouvoir des dirigeants restent indéterminés et cette indétermination est problématique, en termes de légitimité aussi bien que d'efficacité. La dernière période, marquée par la théorie de l'agence et la prégnance de la sphère financière, contredit, selon nous, les enseignements de l'histoire sur les caractéristiques essentielles de la dynamique d'entreprise. Pour inverser cette tendance, il faudra sortir de l'indétermination et opposer une autre représentation de l'autorité de gestion : à la fois redéfinir le pouvoir de direction et éviter qu'il ne soit finalisé vers les actionnaires (notamment en évitant les incitations de type *stock-options*).

### **3ème différend : intérêt de l'entreprise / intérêt de la société**

La forme sociale actuelle, avec la personnalité morale accordée à la société, et l'absence de statut juridique de l'entreprise, est associée à un cadre juridique, dont on ne doit pas oublier la contingence : il aurait pu se faire que l'émergence de l'entreprise conduisît à changer ce cadre de droit. Ce n'est pas ce qui s'est passé, et on a commencé à évaluer les inconvénients : s'accrocher à la *société* comme seul support juridique de *l'entreprise*, en tant que personne morale, a fini par jouer au détriment de l'entreprise elle-même, en levant tous les obstacles devant la « grande déformation ». Nos économies de

marché sont de moins en moins des économies d'entreprise, au sens de cette organisation singulière, aux propriétés essentielles desquelles l'histoire doit nous rendre attentifs – nous en avons été les bénéficiaires, pour le passé ; nous devons donc en être les garants, pour l'avenir.

Quels risques nous fait courir la prolongation du statu quo ? Tout simplement, nous le croyons, une double délégitimation de l'entreprise *et* de la société. Pour le montrer, il faut partir de ce constat, peu contestable : le périmètre du collectif « entreprise » est beaucoup plus large que le périmètre du collectif « société » (ne serait-ce que parce que le second est inclus dans le premier) - et c'est le plus étroit des deux qui s'est vu attribuer la personnalité morale. Nous allons analyser certaines des conséquences de ce biais, tout en nous refusant la facilité qui consisterait à corriger automatiquement ce biais en attribuant la personnalité morale à l'entreprise.

1°) **Délégitimation de l'entreprise** d'abord. Quelle est, vue du côté de l'entreprise, la racine du problème posé par le diptyque société/personne morale ? Le sujet de droit qui a été créé par le droit est un sujet collectif mais l'extension de ce collectif est inappropriée, au regard des responsabilités de ceux qui vont animer ce nouveau sujet de droit. Le « démos », c'est-à-dire l'ensemble des individus disposant du droit de vote, se limite aux seuls titulaires d'une action de la société. Or cela ne couvre pas, et de loin, le collectif des personnes contribuant-à (ou affectées-par) la vie de l'entreprise, à savoir les multiples décisions prises par les représentants de la société/personne morale.

Rappelons-nous le diagnostic précédent. L'entreprise est soumise à une tension entre deux conceptions du pouvoir, dont l'une, assise sur le « démos » de la société, est valorisée par la doctrine financière actuelle, alors que l'autre, indispensable à l'animation du potentiel de créativité collective, n'a pas d'autre appui juridique que la logique du contrat de travail, fondée sur un lien d'autorité. Sans aller jusqu'à rappeler l'étymologie du mot « autorité » (la même que celle qui a donné « auteur »), il faut dénoncer le paradoxe qui fait que là où l'autorité est décisive (dans ce que les anglo-saxons appellent l'« organizational learning »), c'est là aussi où elle est le moins légitime.

A nouveau se vérifie le fait que le dyptique entre personne morale et société avec le « démos » de la société, interdit le rééquilibrage des deux conceptions du pouvoir dans l'entreprise, et, ce qui est plus grave, empêche la convergence des facteurs de légitimité (et de responsabilité) pour les dirigeants. Il n'est pas surprenant, dans ces conditions, qu'il soit si difficile de construire une notion d'intérêt de l'*entreprise* : les spécialistes se disputent déjà pour construire une notion d'intérêt social plus large que le seul intérêt des actionnaires ! Nous venons d'aborder subrepticement l'autre risque.

2°) **Délégitimation de la société** ensuite. L'identification, dans le cas de l'entreprise, de la personne morale avec la seule société est porteuse d'un risque plus subtil, qui fournit une sorte de confirmation *a contrario* du caractère inapproprié du « démos » dans le cas de la société (et non plus seulement de l'absence de « démos » dans le cas de l'entreprise). Le

recours à la société comme personne morale, conçu initialement pour mettre en commun des apports afin de développer une activité conjointe, est devenue au fil du temps une technique opportuniste de protection et de gestion d'un patrimoine existant, y compris individuel, bien souvent à des fins d'« optimisation fiscale » (sic): ce dernier terme est d'ailleurs révélateur d'une utilisation du droit comme ressource dans des stratégies utilitaristes non-coopératives. La personnalité morale ne suffit plus à soutenir le principe d'un investissement conjoint. On admet des personnes morales sans collectif, pour une unique personne physique, preuve s'il en est qu'il n'est pas innocent de laisser des collectifs sans personne morale, ou à tout le moins, démunis des contreforts juridiques dont disposent des collectifs moins pertinents, ou moins demandeurs de légitimité. Notre enquête sur le problème du « démos » révèle en tous cas des risques de discordance entre le légal et le légitime - qui ne sont positives, ni pour la justice sociale, ni pour l'efficacité économique.

Ce 3<sup>ème</sup> différend conduit à notre 3<sup>ème</sup> diagnostic: confondre la société avec l'entreprise, c'est substituer la personnalité morale de la première au collectif d'action de la seconde, et c'est alors brider la légitimité des dirigeants, dans l'animation de cette action collective. Voilà qui nous pousse à regarder d'un autre œil les formes alternatives de société.

## **Les formes alternatives aident à penser des formes générales au-delà du droit actuel**

Quelles seraient les conséquences pratiques d'un abandon du contrôle exclusif des dirigeants par les actionnaires ? Une manière d'aborder la question consiste à étudier les alternatives existantes, notamment celles donnant le droit de vote aux salariés. Ce sera l'occasion de faire l'examen critique des argumentaires historiques successifs avancés contre le droit de vote des salariés.

La littérature affirme par exemple que les SCOP (anciennement « Sociétés coopératives Ouvrières de Production », récemment renommées « Sociétés Coopératives et Participatives ») cumuleraient plusieurs désavantages (partage du droit de vote, partage des résultats). Le partage du droit de vote est ainsi réputé restreindre l'investissement et la latitude managériale et soulever divers risques (impossibilité de licencier ; faible incitation au risque, donc entreprises peu innovantes, qui, même lorsqu'elles réussissent, ne recrutent pas et n'ouvrent pas la société). Mais ce type d'arguments se révèle très discutable. D'une part, le blocage des décisions, l'absence d'innovation et la faible latitude managériale sont des risques qui existent aussi avec les actionnaires. D'autre part, les SCOP existent bel et bien, ce qui tend à montrer qu'elles fonctionnent suffisamment pour être utilisées dans certaines entreprises.

Un autre reproche consiste à considérer que les SCOP auraient des dirigeants faibles. En réalité, le vote d'investiture des dirigeants lui apporte la légitimité autorisant une forte latitude de management et de direction, y compris en termes de licenciement. Dans notre perspective, ce n'est pas surprenant : reconnaître une autorité de gestion, c'est ne plus

définir soi-même son affectation ou sa participation mais participer au choix du dirigeant, et par là, renoncer à interférer avec les décisions de gestion pour des raisons d'intérêt personnel.

Si la question de l'élargissement du droit de vote est très ancienne, elle se heurte pour l'instant à des objections non moins répétitives. Selon nous, les craintes de « chaos », souvent exprimées, à l'encontre d'un droit de vote étendu, ne sont pas fondées : d'abord les divergences d'intérêt existent déjà au sein des actionnaires, et ne remettent pas en cause le principe d'un droit de vote partagé. Ensuite ces craintes découlent d'une confusion entre participation aux décisions de gestion et participation au choix des dirigeants à qui est reconnue l'autorité de prendre les décisions collectives. L'étude des SCOP est justement précieuse pour nous rappeler que droit de vote partagé et autorité de gestion sont parfaitement compatibles.

Nous pouvons revenir au problème général : comment définir un « démos » sans être ni sur-inclusif ni sous-inclusif ? Entre les sociétés par actions actuelles qui bloquent le curseur de la personnalité morale sur le pôle « contrat de société », et les SCOP qui font repasser le curseur vers le pôle « contrat de travail », n'y a-t-il aucun espace pour imaginer une configuration intermédiaire, donc authentiquement générale ? Si notre théorie positive de l'entreprise est pertinente, et si notre lecture des formes alternatives prête à généralisation, alors d'une part, le « démos » attaché à la forme présente de la société exerce des effets délétères sur le potentiel créatif de l'entreprise, mais d'autre part, le fait de contribuer-à ou d'être affecté-par l'activité de l'entreprise ne suffit pas pour obtenir le droit de vote. La clé est le positionnement par rapport à l'autorité de gestion.

Ce sera notre 4<sup>ème</sup> diagnostic : faute d'en avoir reconnu la spécificité organisationnelle, le droit aujourd'hui ne protège plus l'entreprise. Les progrès collectifs, dont l'entreprise était porteuse, sont menacés par les silences du droit.

Que faire ?

## IMPLICATIONS 3 :

### ***L'entreprise, un dispositif de création collective .... à contractualiser***

L'esprit général de nos propositions est de remplir le vide entre droit des sociétés et droit du travail en repensant la figure du manager. Partir de l'autorité de gestion du manager permettrait en effet d'éviter deux écueils : une société de capitaux centrée sur le lien entre **actionnaires et manager**, et une société de type SCOP, organisée autour d'un module **dirigeants-salariés** excluant les investisseurs. Travailler sur une représentation normative de l'entreprise qui articule les trois parties-prenantes conduit à l'idée d'un **contrat collectif**, à partir de la reconnaissance d'une autorité de gestion commune aux actionnaires et aux salariés.

Concrètement, chacun des quatre diagnostics d'Investigation 3 appelle une proposition adaptée, dans la perspective générale qui vient d'être tracée :

**Proposition 1. Une nouvelle définition de l'entreprise : vers une déclaration d'intention de création collective ?** Un groupement économique n'est pas *de facto* une entreprise. Pour se constituer en entreprise, **un groupe d'individus doit déclarer son intention de conduire un projet de création collective de richesses**. Il pourrait pour cela conclure un contrat spécial ou un pacte d'entreprise (voir proposition 4).

**Proposition 2. Une nouvelle théorie du pouvoir de direction : vers un statut des dirigeants ?** Il faut proposer un statut adapté des dirigeants d'entreprise. Le pouvoir des dirigeants ne peut reposer sur une représentation ; **l'autorité de gestion repose nécessairement sur une « habilitation »** à accomplir des actes de nature à affecter les potentiels individuels pour un intérêt collectif. Dans ces conditions, il convient de définir clairement les limites d'un tel pouvoir et les conditions de sa légitimité. Il faudrait par exemple préciser des règles d'investiture et de révocation cohérentes avec l'autorité de gestion (voir proposition 3) ainsi que des procédures de légitimation (voir proposition 4).

**Proposition 3. Une nouvelle approche du « démos » de l'entreprise : lier pouvoir d'investiture et engagement dans l'entreprise ?** Nous proposons de relier le droit de vote à l'autorité de gestion. Parmi les parties prenantes, il faut séparer celles qui privilégient leur autonomie et celles qui reconnaissent l'autorité de gestion : celles-ci, non celles-là, délèguent aux dirigeants le soin de gérer à leur place leur capital, qu'il soit financier, cognitif, relationnel ou autre. Celles-ci devraient donc avoir le droit de participer à l'investiture des dirigeants. Autrement dit, **les dirigeants devraient être nommés (et révoqués) par ceux qui reconnaissent l'autorité de gestion**. Remarquons que ce droit de participer à la nomination des dirigeants ne concerne *a priori* qu'une partie des travailleurs (pas nécessairement les fournisseurs ou les prestataires externes) et qu'une partie des actionnaires (qui s'engagent sur le moyen ou long terme) ! Par rapport aux théories très inclusives des parties prenantes,

ce principe est cohérent avec l'engagement particulier des salariés dans le développement de l'entreprise.

**Proposition 4. Un contrat collectif d'entreprise.** Le droit devrait offrir une nouvelle option. De même que différentes options sont déjà offertes aux créateurs d'entreprise (SCOP, SARL, etc.), un contrat spécial d'entreprise pourrait être proposé. L'objectif d'un tel contrat serait de clarifier le concept d'entreprise, et de rendre opératoires les trois dimensions de l'entreprise (projet de création conjointe, organisation réglée, autorité de gestion). **Ce contrat d'entreprise pourrait être défini comme l'ensemble des liaisons assurées entre les dirigeants, le contrat de travail et le contrat de société. Il permettrait de donner une consistance juridique à l'entreprise, en clarifiant les fondements des pouvoirs des dirigeants sociaux au-delà de la seule sphère du contrat de société. En outre le contrat d'entreprise n'épouserait pas nécessairement les contours de la personne morale, à l'instar des notions juridiques de groupe de sociétés ou d'unité économique et sociale.**

4.1. Avec un tel contrat, les contractants s'accordent pour s'engager ensemble dans un projet de création collective de valeur, sous l'autorité d'un dirigeant. Le dirigeant, ou l'équipe dirigeante, est choisi pour sa capacité à fédérer les énergies pour un développement collectif.

4.2. En adhérant au contrat d'entreprise, les contractants reconnaîtraient l'autorité des dirigeants. Autrement dit, ils accepteraient de confier la gestion de leurs capacités propres (financières, cognitives, etc.) aux dirigeants dans la perspective de contribuer à une action collective créatrice de nouvelles capacités. Etant donné l'impact des choix de gestion sur les individus, l'action des dirigeants ne peut être légitime qu'à deux conditions que le contrat d'entreprise devrait spécifier.

4.3. **Des règles d'investissement et de révocation des dirigeants cohérentes avec le projet collectif.** L'autorité ne relève pas d'un droit sur des ressources initiales mais d'un pouvoir donné au nom d'un potentiel à créer. Un certain nombre de mesures peuvent être envisagées pour permettre de construire la confiance dans les dirigeants :

a. Un « démos » d'investissement élargi à l'ensemble des contractants engagés sur le long terme dans l'entreprise. Par exemple, si le statut des sociétés est inchangé, les actionnaires souscrivant au contrat d'entreprise peuvent s'engager (comme dans un pacte d'actionnaires) à proposer un dirigeant en concertation avec les représentants des salariés souscrivant au contrat d'entreprise.

b. La révocation pourrait être encadrée (non plus *ad nutum* mais uniquement pour juste motif). Par exemple, les actionnaires souscrivant au contrat d'entreprise s'engagent à demander la révocation des dirigeants si, et seulement si, il y a défaillance de gestion ou si les dirigeants sont convaincus de menacer le potentiel de l'entreprise à terme (à la demande des actionnaires ou des salariés contractants). On peut aussi envisager que les dirigeants sont nommés pour (X) années avec un protocole d'empêchement en cours de mandat, qui peut être déclenché par les contractants.



c. La rémunération des dirigeants pourrait être encadrée : il faudrait limiter, voire supprimer les incitations basées sur la valeur actionnariale (focalisation sur le cours en bourse), de même que les différents éléments susceptibles de « finaliser » le pouvoir des dirigeants dans une direction particulière. Par exemple, les dirigeants pourraient être payés sur la base d'une rémunération fixe et d'un bonus, défini en fin de mandat, sur une évaluation « libre » des représentants des contractants (actionnaires et salariés).

**4.4. Des règles de partage et de solidarité cohérente avec le projet collectif.** L'entreprise vise la création en commun de nouveaux potentiels : les potentiels créés en commun sont donc collectifs. La 'propriété' des résultats ne dépend pas seulement des propriétés antérieures, mais relève d'une propriété commune, dont le contrat d'entreprise doit définir les modes de constitution, de gestion et de partage. Plusieurs règles sont envisageables :

a. Les individus adhèrent au contrat d'entreprise en vue de partager les résultats créés collectivement.

b. Au-delà d'un intéressement sur les résultats, le contrat d'entreprise instaure des mécanismes de solidarité : l'action des dirigeants crée des effets sur les individus, qui peuvent être positifs ou négatifs. Alors que les actionnaires aujourd'hui ne sont plus solidaires les uns des autres, les adhérents aux contrats d'entreprise seraient solidaires sur les conséquences des décisions de gestion.

c. Des dispositifs adaptés devraient donc être proposés, par exemple, un fond de réserve pourrait être créé. Les individus qui quitteraient l'entreprise avec un potentiel individuel valorisé (valeur de l'action augmenté, formation importante...) par l'action collective devraient abonder dans le fond. L'abondement requis pourrait diminuer avec l'ancienneté dans l'entreprise. Et le fond servirait alors à compenser les individus lésés par les choix collectifs. D'autres systèmes pourraient être envisagés, par exemple des actions gratuites pourraient être distribuées aux contractants licenciés pour raisons économiques afin qu'elles bénéficient des profits ultérieurs de l'entreprise.

# Investigation 4

## *L'entreprise<sup>4</sup> comme dispositif de pouvoir privé ...*

Jusqu'à présent, nos investigations n'ont pas fait de différence entre les entreprises, dès lors qu'elles étaient structurées par l'outil juridique de la société anonyme. En nous appuyant sur la science politique (et la théorie du droit), nous allons concentrer notre attention sur les plus grandes entreprises, celles qui opèrent sur un espace multi-national. C'est une vraie discontinuité que nous introduisons maintenant, même si la mondialisation, de même que la financiarisation, ont été constamment présentes en filigrane de nos analyses. Cette ultime investigation est donc consacrée à l'entreprise dans l'économie-monde.

Dans une 1<sup>ère</sup> partie, nous planterons le décor, en recensant tous les éléments qui donnent à penser que la mondialisation a créé un nouvel espace économique, juridique et politique dans lequel les Etats nationaux se trouvent désormais mis en concurrence par les entreprises, ce qui représente un basculement inédit dans l'histoire contemporaine entre les pouvoirs privés et les pouvoirs étatiques.

Dans une 2<sup>ème</sup> partie, nous éclairerons cette inversion du rapport entre pouvoirs publics et privés, en montrant qu'elle abrite une inversion – plus profonde encore et beaucoup moins apparente – d'un autre rapport, entre personnes physiques et personnes morales. Cette seconde inversion est le résultat de l'impact conjoint de deux facteurs anciens (l'attribution de la personnalité morale à la société par actions, la liquidité des marchés d'actions) et de deux facteurs récents, liés au poids de la financiarisation dans la mondialisation depuis une trentaine d'années (l'idéologie de la propriété actionnariale, le développement de la finance de marché).

Dans une 3<sup>ème</sup> partie, nous suggérerons que le déséquilibre du système de pouvoirs dans l'économie-monde – symptôme le plus impressionnant de ce que nous avons appelé la crise de l'entreprise – ne pourra trouver à se corriger qu'en faisant entrer les entreprises dans un processus de constitutionnalisation de leurs pouvoirs, analogue à celui qui fut mis en œuvre pour les Etats nationaux, lors des deux derniers siècles : l'ère des constitutions avait permis de protéger les individus contre les Etats, c'est-à-dire les personnes physiques contre les pouvoirs publics ; il convient de la rouvrir pour protéger les unes et les autres contre les pouvoirs privés...

---

<sup>4</sup> Les idées introduites ici schématiquement sont explicitées et argumentées avec la technicité nécessaire dans le texte de Jean-Philippe Robé, intitulé « L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde de pouvoir ».

Voir aussi les textes complémentaires de J.M. Saussois « La grande entreprise, un objet dont la sociologie reste à faire » ; O. Favereau et J.P. Robé « Personne physique, personne morale et la démoralisation de la théorie de l'entreprise ».

## La mondialisation comme espace de mise en concurrence des Etats nationaux par les entreprises

Le système de pouvoir axé autour du « système des Etats » a été institutionnalisé à partir du milieu du XVII<sup>ème</sup> siècle. Dans ce système, formalisé par les traités de Westphalie de 1648, les Etats, égaux entre eux dans l'ordre international, se sont mutuellement reconnus comme totalement maîtres de l'organisation de leurs affaires intérieures. Celles-ci, aux termes des révolutions libérales de la fin du XVIII<sup>ème</sup> et du début du XIX<sup>ème</sup> siècle, ont ensuite été progressivement structurées autour des institutions d'une société de marché dont les principaux instruments sont, dans le champ économique, le droit de propriété, la liberté contractuelle et le droit d'entreprendre. Tout comme les Etats ont obtenu, dans l'ordre international, la plus grande souveraineté qui se puisse, dans l'ordre interne ce sont les individus, personnes physiques, qui se sont vu reconnaître la plus grande autonomie qui soit. C'est ainsi que les arrangements et accords conclus entre les individus dans le cadre de l'exercice de leur autonomie seront progressivement mis hors du champ de l'Etat avec une capacité d'intervention limitée par la finalité de l'intérêt commun et des dispositifs institutionnels et normatifs protégeant l'autonomie individuelle. Dans le cadre d'une société libérale, la souveraineté étatique, absolue dans le champ international, n'est plus qu'un pouvoir d'exception, dans l'ordre interne : tout ce qui n'est pas interdit est autorisé. D'ores et déjà, l'entreprise (via la société) devient un ordre juridique à part entière : elle a le *droit* de créer ses propres règles. Il reste loisible à l'Etat d'intervenir pour fixer des contraintes sur la production de règles par les entreprises, mais dans le cadre procédural et normatif contraignant d'une société libérale, c'est-à-dire par une production législative respectueuse de normes individualistes de valeur constitutionnelle.

Cette articulation libérale des deux ordres juridiques - l'Etat et l'entreprise - va être soumise en permanence à des tensions déséquilibrantes par la généralisation de la société par actions avec son atout essentiel : la responsabilité limitée des actionnaires, nécessaire pour drainer des capitaux importants. C'est que, comme Axel Honneth le rappelait récemment dans sa conférence du 10 mars dernier, rue d'Ulm, la notion de « droit de propriété » joue de façon différente pour les deux catégories d'« individus » : personnes physiques et personnes morales (sociétés par actions). L'accumulation par les sociétés de droits de propriété portant sur les actifs réels, à un niveau inaccessible à un particulier, modifie radicalement la donne : ce qui n'était qu'un droit subjectif, entre les mains de personnes physiques, devient un formidable pouvoir, entre les mains des dirigeants d'entreprise, qui décident de l'usage de ces actifs. Ce n'est pas seulement une question de montants : la personnalité morale reconnue à la société, d'une durée potentiellement éternelle, plonge la propriété des actifs industriels dans une structure organisationnelle et le fonctionnement d'un collectif. Moins individualisé, le pouvoir que confère la propriété des actifs est plus difficile à contrôler, et *de facto* démultiplié. La combinaison de ce pouvoir nouveau avec une logique d'extension de la logique marchande à presque tous les secteurs

de la vie économique et sociale (analysée par Polanyi dans son ouvrage classique *La grande transformation*) va provoquer une **première modification au XXème siècle** du rapport de forces entre les deux types d'ordres juridiques.

Les effets positifs sur le développement économique des pays occidentaux ont été spectaculaires, mais ils ont eu leur face d'ombre, dont l'extension a suscité des adaptations de l'Etat. Après la crise de 1929 et la seconde guerre mondiale, l'« Etat gendarme », ne se préoccupant initialement que d'assurer le respect des droits de propriété et des contrats, a dû assumer le rôle d'un « Etat providence ». Il a dû « intervenir », jouer de nouveaux rôles pour corriger les effets les plus négatifs sur le corps social de ce déséquilibre, d'apparence économique, mais en réalité politique, au sens le plus profond du terme car inscrit dans les normes juridiques fondamentales des sociétés libérales.

Un nouvel équilibre a pu être réalisé, pendant les « trente glorieuses » (le Fordisme, selon un autre vocabulaire), la théorie Keynésienne offrant, grâce à une révolution scientifique dans la compréhension de l'économie nationale (distinction micro/macroéconomie, naissance de la comptabilité nationale, consensus sur la modélisation des principales fonctions de comportements, rôle de l'Etat complémentaire de celui des marchés, etc.), la matière d'un jeu coopératif entre le travail et le capital, à condition de privilégier soigneusement dans ce dernier la fonction « entreprise » sur la fonction « spéculation ». Une croissance soutenue est favorable à la fois aux travailleurs (salaires, emploi) et aux entreprises (ventes, profits), mais il est essentiel de contenir les exigences des opérateurs sur les marchés financiers, où la liquidité pousse à l'adoption de conventions d'évaluation excessives. Dans la mesure où il est le seul agent qui peut se libérer de l'emprise court-termiste des marchés financiers, et stimuler une conjoncture insuffisante pour permettre le plein-emploi, l'Etat national peut financer sur ce supplément de croissance la prise en charge sociale des compensations aux différents risques économiques, sans mettre en péril les profits des entreprises ni interférer avec leur fonctionnement interne : il suffit d'intervenir en aval de la production par redistribution. La macro-économie devient le lieu de la construction d'un intérêt commun entre l'Etat et l'entreprise - les ordres juridiques et politiques publics et privés.

C'est cet équilibre que la mondialisation va défaire, provoquant **une seconde désarticulation au XXème siècle** du schéma libéral, cette fois encore avec des effets positifs considérables, qu'il ne s'agit aucunement de nier (notamment l'émergence d'un pôle de développement hors de l'Occident). Mais notre propos sera justement de les mettre en balance avec ses effets négatifs, dans une grille de lecture commune, pour mieux faire ressortir le risque de leur permanence, et la difficulté de leur traitement.

L'argument Keynésien a au moins une faiblesse : celle de ne valoir que dans un système mondial d'économies fermées ou faiblement ouvertes. A partir du moment où un pays s'ouvre significativement à la concurrence extérieure, ses entreprises les plus importantes, sans se couper, on le sait, de leur « nationalité » d'origine, et parfois sans même s'implanter à l'étranger, voient leurs profits dépendre de moins en moins de la macroéconomie nationale. Plus grave encore, peut-être, est la réciproque : la macro-

économie d'un pays va dépendre de moins en moins des entreprises nationales, ce qui diminue les possibilités d'action de l'Etat (indépendamment de tout autre facteur, par exemple le déficit cumulé des comptes publics, résultante pour partie de la première modification du rapport de forces entre les deux types d'ordres juridiques) sur cet espace de solidarité que fut un temps celui de la macro-économie nationale. Les intérêts des deux types d'ordres juridiques et politiques commencent donc à diverger.

Ce n'est que le début.

1°) La logique de la concurrence sur un espace mondial va transformer la divergence en antagonisme. Il y a un lien intrinsèque entre Etat national et système de droit, parce que, dans la conception du système des Etats, le droit est attaché à un territoire. La mondialisation devient alors un piège, ou plutôt un jeu inégal, où le rapport entre Etat et entreprise tend à s'inverser.

Dans le schéma libéral initial, l'ordre juridique privé de l'entreprise est certes autonome, mais toujours soumis à la possible intervention de l'ordre juridique étatique, qui peut choisir d'en diminuer l'autonomie, pour lui imposer l'internalisation de telle ou telle externalité négative.

Dans l'économie-monde, pour défendre leur position compétitive, les entreprises vont rechercher l'« environnement normatif » le plus « favorable », notamment celui qui les contraint le moins d'internaliser les externalités négatives, résultante inévitable de l'activité économique.

2°) Cette dynamique perverse de report (partiel) de la concurrence entre entreprises mondialisées vers une concurrence entre Etats va s'amplifier d'elle-même, sous l'effet de deux mécanismes :

- Au niveau des entreprises : cette dynamique qui concerne initialement les entreprises dé-territorialisées, va s'étendre, par contrecoup, aux entreprises « prisonnières » du territoire national, dès lors qu'elles sont confrontées à la concurrence des entreprises étrangères. Elles vont se retourner vers leurs Etats pour des allègements de charges, au nom de la nécessaire flexibilité et de la concurrence internationale.

- Au niveau des Etats : les Etats particulièrement démunis de ressources et/ou de scrupules vont être tentés de vendre ce qui leur reste : leur souveraineté territoriale, en accordant des facilités (fiscales, sociales, environnementales) pour attirer des entreprises soucieuses de minimiser leur contribution « territorialisée », puisqu'il en faut bien une. La concurrence, ici plus qu'ailleurs, peut favoriser le moins-disant.

3°) Tout se met en place pour l'installation d'une structure d'interaction Etat/Entreprises dans l'économie-monde, d'un type inédit : dilemme du prisonnier à l'échelle de la planète ! Toutes les personnes physiques se trouveraient dans une situation meilleure si Etats et entreprises convergeaient vers le haut de l'échelle des qualités en matière d'« environnement normatif », mais le résultat collectif des décisions locales d'adaptation des Etats et des entreprises est une course vers le bas, avec avantage au moins-

disant. Les Etats voient fondre la ressource fiscale, alors même qu'est dénoncé son poids pénalisant pour la compétitivité des entreprises. Or c'était l'ingrédient indispensable de la redistribution, qui avait permis de gérer le 1<sup>er</sup> déséquilibre. On comprend déjà que le 2<sup>ème</sup> déséquilibre, celui de la mondialisation, ne pourra pas être géré par le biais d'une intervention redistributrice, en *aval* du fonctionnement des entreprises, sauf à recréer un « Etat » au niveau territorial où opèrent les entreprises, c'est-à-dire au niveau mondial. Cette solution paraissant exclue, à échéance humainement prévisible, par la notion actuelle d'Etat, il ne reste donc logiquement qu'une option : au lieu d'intervenir a posteriori, en *aval* du fonctionnement des entreprises, il faut trouver le moyen d'intervenir en *amont*, en rentrant à l'intérieur de ce qui structure leur fonctionnement, mais sans passer par la réglementation internalisatrice, source de désavantage comparatif... Cette internalisation en amont doit passer par le *gouvernement* de l'entreprise, expression et notion galvaudées qui doivent retrouver leur vrai sens.

## **La financiarisation comme vecteur d'une dynamique inégalitaire entre personnes (physiques, morales)**

Nous avons superposé, sans justification explicite jusqu'à présent, les deux distinctions Etat/entreprise et pouvoir public/pouvoir privé. Or nous n'avons eu de cesse de rappeler l'importance de la distinction entre entreprise et société. Seule cette dernière, dotée de la personnalité morale, est sujet de droit. Nous allons montrer que notre argumentation précédente sort consolidée de cette précision – parce qu'elle révèle ou confirme ce que nous appellerons « l'erreur fatale du (néo)libéralisme » (en retournant une expression célèbre de Hayek, appliquée au socialisme) : nous verrons d'abord en quoi consiste l' « erreur » ; ensuite, en quoi la financiarisation menace de la rendre « fatale ».

1°) Pour le dire brièvement, l' « erreur » du libéralisme est d'avoir fait bénéficier les personnes morales des mêmes droits que la tradition intellectuelle et politique libérale (à laquelle nous nous rattachons – voire que nous visons à préserver) avait conçus initialement pour équiper et protéger les seuls vrais individus : les personnes physiques.

Or, s'agissant des sociétés de capitaux, les personnes morales disposent d'avantages fondamentaux par rapport aux personnes physiques. Qu'on en juge plutôt :

- Un individu ne détient qu'un seul patrimoine qu'il engage entièrement dans chacun de ses actes. Il est responsable sur la totalité de ce qu'il a. Il est mortel et sa capacité d'accumulation est limitée. Tout comme un individu, une société n'a qu'un patrimoine dans lequel se situent les actifs utilisés pour développer son activité et les contrats passés avec certains contributeurs de ressources à l'entreprise. Mais sa durée d'existence est potentiellement éternelle, ce qui lui donne une capacité d'accumulation inaccessible aux personnes physiques.

- Une société peut également détenir dans son patrimoine les actions émises par d'autres sociétés. Il est donc possible de créer des groupes de sociétés ; et plus particulièrement des groupes de sociétés « internationaux », rassemblant des sociétés opérant dans des environnements normatifs différents. C'est particulièrement important compte tenu du fait que les sociétés de capitaux emportent limitation de responsabilité de leurs actionnaires. D'où l'intérêt, sur ce plan, du groupe de sociétés : si l'actionnariat de tête bénéficie de l'exploitation des avantages des divers environnements normatifs dans lesquelles l'entreprise est localisée, les risques créés par l'activité de chaque filiale se retrouvent localisés dans la personne morale spécifiquement concernée et, par principe, seul son patrimoine répond des dommages qui seraient causés.

Par conséquent, d'entrée de jeu, il n'y a pas de commune mesure entre le potentiel de pouvoir d'une personne physique, en tant que telle, et celui d'une personne morale du type société de capitaux ; nous avons déjà eu l'occasion de dire à quel point cela change la portée philosophico-politique du droit de propriété, selon qu'il est appliqué à une personne physique ou à une personne morale. Ici rentre en scène la financiarisation, avec ses deux traits caractéristiques : la valeur actionnariale (en langage ordinaire : les actionnaires sont tenus pour les propriétaires de la société) et le développement – institutionnel et intellectuel – de la finance de marché.

La valeur actionnariale (inconnue des trente glorieuses) peut se relire *a posteriori* comme une tentative pour faire bénéficier le droit de propriété des personnes morales de la même légitimité que celui des personnes physiques. Cette légitimation est d'autant plus convaincante que la personnalité morale se fait plus transparente, simple voile jeté sur les rapports entre actionnaires et managers : les premiers ont confié aux seconds leurs actifs (sans la personne morale, on ne distingue plus capital financier et équipements productifs), et on retrouve alors la théorie de l'agence, dont l'importance intellectuelle devient évidente.

Restent cependant deux obstacles sur la voie de cette légitimation/déni de la personnalité morale.

Le 1<sup>er</sup> est la contradiction avec le principe de la liquidité des marchés d'actifs financiers – cette invention décisive du capitalisme, selon Keynes, dans le célèbre chapitre 12 de la *Théorie générale* : elle permet de détacher la détention d'actifs *financiers* (désormais réversibles) par les épargnants - de la détention des actifs *productifs* par la personne morale de la société, laquelle est irréversible, s'il n'y a pas de marché d'occasion bien organisé, pour ces actifs. Impliquant une rationalité intertemporelle différente, pour l'entrepreneur et pour le financier, elle ouvre sur des implications embarrassantes : quel étrange « propriétaire » que l'actionnaire, qui revendique hautement sa liberté de vente à tout moment ! Et quel étrange capitaine (d'industrie), qui a l'œil rivé sur les canots de sauvetage !

Le 2<sup>nd</sup> est la contradiction avec la limitation de la responsabilité des actionnaires au montant de leur apport, en opposition frontale avec la responsabilité illimitée du propriétaire individuel d'une chose : imagine-t-on le propriétaire d'un pot de fleurs dont la

chute aurait tué un passant argumenter que la victime ne sera indemnisée qu'à hauteur de la valeur du pot de fleurs ?

Pour surmonter ces deux obstacles, il ne faudra rien moins que l'hypothèse d'efficacité des marchés financiers, (introduite dans les années 1970), puisqu'elle postule que le cours de l'action (titre financier) incorpore la totalité de l'information disponible sur les perspectives de rendement des actifs productifs, y compris le coût des dommages causés par les actifs, s'il y a lieu.

2°) Que cet escamotage de la personnalité morale, et la confusion entre société et entreprise, dans un contexte mondial de développement débridé de la finance de marché, soient une « erreur » est une chose ; mais en quoi cette erreur serait-elle « fatale » ?

On n'a jamais autant parlé de « gouvernement de l'entreprise », mais dans la méconnaissance du fait qu'il ne s'est jamais autant agi d'un *gouvernement de l'entreprise par la société (de capitaux)*. La tendance « naturelle » à l'inégalité entre personnes physiques et personnes morales a pu jouer d'autant plus spontanément qu'elle était moins reconnue. L'ensemble des pouvoirs que peut mobiliser l'entreprise s'est progressivement mais délibérément mis au service d'un seul des intérêts affectés par son fonctionnement, ceux des propriétaires (croyait-on) de la... société. La prédominance du pouvoir actionnarial est un abus de pouvoir à l'échelle de l'économie-monde.

La tendance à l'inégalité entre personnes va se trouver encore stimulée par le 2<sup>nd</sup> moteur de la financiarisation : le développement intellectuel et institutionnel de la finance de marché. Comme l'ont fait remarquer certains analystes hétérodoxes, dans le sillage des vues Keynésiennes sur la liquidité, les marchés d'actifs ne sont pas auto-équilibrants, à la différence des marchés ordinaires : une hausse du cours peut susciter non une baisse mais une hausse de la demande, si la recherche de plus values à court terme (dénommée « spéculation » par Keynes) importe au moins autant que l'anticipation des rendements à long terme (dénommée par lui « entreprise »).

La machine à produire des inégalités peut alors tourner à plein régime. Non seulement l'écart se creuse entre personnes physiques et personnes morales, mais il donne à voir un autre écart, *entre les seules personnes physiques*, mais qui se nourrit du précédent : les grands bénéficiaires du développement de la sphère financière vont être, plus encore peut-être que les actionnaires, les personnes physiques *représentant des personnes morales* soit dans la sphère productive (les dirigeants de société), soit dans la sphère financière (traders, gestionnaires de fonds, etc..) – les deux statuts pouvant même être rapprochés grâce aux stock-options, censés aligner les intérêts des entrepreneurs et des financiers, selon la théorie de l'agence. En bref, tous financiers ! Très exactement l'inverse du message Keynésien.

Comment l'entreprise ne serait-elle pas en crise ? A travers elle, nous voyons s'installer une fracture entre deux catégories d'individus, qui s'éloignent à une vitesse croissante avec leur éloignement, comme les galaxies dans l'univers :

- les personnes physiques qui ne représentent qu'elles mêmes ;



- et celles qui représentent légalement des personnes morales (privées).

Si l'on se souvient de la distinction Marxienne que l'on croyait obsolète entre prolétaires (qui n'ont que leur force de travail) et capitalistes (qui ont le capital nécessaire pour mobiliser les forces de travail des premiers), alors il est à craindre qu'il n'y ait aucune exagération à soutenir que l'aveuglement sur le clivage personne morale/personne physique est bien « l'erreur fatale du (néo)libéralisme ».

Que faire ?

## **La constitutionnalisation comme stratégie de (ré)habilitation du pouvoir des entreprises (par rapport aux Etats et aux individus)**

La situation des plus grandes entreprises, en tant que dispositifs de pouvoir privé, est paradoxale : tout se passe comme si leur pouvoir était excessif, par rapport aux parties prenantes hors société de capitaux ; et insuffisant, par rapport à la finance et aux marchés financiers. Par conséquent leur pouvoir doit être tout autant garanti que limité. L'opérateur juridique approprié à un tel objectif, en apparence contradictoire, s'appelle la constitution, ou plutôt la constitutionnalisation. Pourtant rien dans l'organisation du fonctionnement des entreprises ne ressemble à ce qu'il est convenu d'appeler une constitution, avec sa référence solennelle à l'organisation des pouvoirs publics dans une société démocratique. Et par ailleurs on ne voit pas quel Etat supra-national pourrait être associé à l'émergence d'une telle constitution.

Donc deux questions s'imposent à nous : la constitutionnalisation, pourquoi ? La constitutionnalisation, comment ?

1°) La constitutionnalisation, pourquoi ?

Nous partons d'une conception unitaire du dispositif constitutionnel d'exercice du pouvoir qui intègre dans un ensemble unique le « public » et le « privé ». La constitution stricto-sensu organise un système d'exercice de compétences publiques, *objectives*, finalisées. Ce sont les pouvoirs au sens traditionnel. C'est en leur sein que s'organise le fonctionnement de l'Etat, que se fixent ses limites – thème au cœur de la concurrence entre les partis politiques pour obtenir les votes des électeurs. Mais la constitution s'appuie aussi sur une définition de compétences privées, *subjectives*, qui ne sont pas des pouvoirs mais des droits de propriété et des libertés. Ces compétences, initialement destinées/réservées aux individus (personnes physiques) permettent une autoconstitution du social dans un cadre non organisationnel (la vie en société, dans un cadre d'autodétermination par les individus, seuls ou ensemble, de leurs finalités personnelles ou collectives choisies). Ces prérogatives « privées » font partie du système constitutionnel.

Nous allons montrer que les deux facettes de l'entreprise sur lesquelles nous avons braqué le projecteur dans cette investigation renvoient, sur le plan du droit, à cette conception du système constitutionnel :

- On se retrouve aujourd'hui avec un système global d'exercice du pouvoir, tendant vers un mode de fonctionnement global « privé » (recherche des intérêts particuliers) plutôt

que « public » (recherche des intérêts communs). Les Etats sont « privatisés » en étant attirés dans le système concurrentiel qui pousse à une réduction du niveau de protection (des salariés, de l'environnement naturel, etc.) accordé par leur droit. Les pouvoirs des entreprises sont « privatisés » au profit d'une catégorie de parties prenantes (théorie de l'agence infondée en droit mais au cœur du « gouvernement de l'entreprise ») qui profite de la réduction des normes d'internalisation des externalités et fait jouer la concurrence entre Etats en faveur de cette réduction. Il faut « publiciser » l'ensemble des institutions de pouvoir. Si l'on veut bien s'abstraire de la lettre des textes, une constitution n'est rien d'autre que l'imposition à des agents bien identifiés d'un ensemble de règles de construction d'un intérêt commun *non plus substantiel mais procédural* : ainsi on ne dit pas quel programme doit défendre le chef de l'exécutif, on précise seulement qu'il sera élu à la majorité, disposera de prérogatives particulières limitées et devra respecter certaines normes de base. L'enjeu n'est-il pas de faire de même avec les *entreprises* ?

- Derrière la distinction public/privé, on a vu qu'opère également une autre distinction : personne physique/personne morale. Elle renouvelle aussi le regard posé sur le phénomène constitutionnel : là encore, une constitution n'est rien d'autre que l'explicitation de ce que peuvent (doivent) faire ou ne pas faire les pouvoirs *publics* (donc les personnes physiques qui représentent les personnes morales de droit public), ceci aux fins de protéger contre l'arbitraire les personnes physiques qui ne représentent qu'elles mêmes (les citoyens ?). L'enjeu n'est-il pas de faire de même avec les pouvoirs *privés* ?

Ainsi ce qui est requis par les deux traits les plus (dé)structurants de la configuration présente de l'entreprise dans l'économie-monde correspond à deux propriétés fondamentales du phénomène constitutionnel – ce qui lui ouvre un champ d'application aussi inattendu qu'inédit. Mais la clarification au niveau des principes est une condition nécessaire de sa mise en œuvre, sûrement pas suffisante. Les objections contre la faisabilité sont évidentes.

## 2°) La *constitutionnalisation*, comment ?

D'où *viennent* les constitutions que nous connaissons aujourd'hui ? Soit d'une constituante, soit d'une élaboration graduelle, jurisprudentielle et/ou législative, avec une nouvelle variante, selon qu'il existe, ou non, un ensemble de textes bien délimités. Dans *tous* les cas, on est confronté à une singularité : une collectivité se donne librement des règles qui vont la contraindre pour un avenir indéfini, cette contrainte étant le prix à payer pour que les décisions prises en conformité avec ces règles soient reconnues comme valides (légales et légitimes) au sein de cette collectivité. Dit plus brièvement, la constitutionnalisation est une opération simultanée d'auto-limitation et d'auto-habilitation. On est donc dans une logique (généralement, pas toujours) « bottom-up » pour ce qui est de l'émergence, alors que sitôt la constitution entrée en vigueur, on sera (généralement, pas toujours) dans une logique « top-down ».

La difficulté, ou mieux l'originalité, du processus de constitutionnalisation des entreprises dans l'économie-monde, c'est que d'une part, la logique « top-down » est

presque inconcevable, faute d'une structure quasi-étatique à l'échelle du monde, d'autre part la logique « bottom-up » nécessite qu'il soit dans l'intérêt bien compris des entreprises d'entrer dans une recherche de légalité, mais aussi de légitimité. La solution, si elle existe, ne peut que faire pencher la balance du côté « bottom-up », en trouvant un moyen de compenser la faiblesse du côté « top-down ».

Trois **conjectures**, pour guider l'imagination dans la recherche d'une telle solution. Première conjecture : la constitutionnalisation passera plutôt par des micro-dispositifs que par des macro-dispositifs. Deuxième conjecture : le contrôle de constitutionnalité, totalement décentralisé, précèdera la constitutionnalisation au lieu de la suivre. Troisième conjecture : les 2èmes conjectures se vérifieront ensemble – ou pas du tout.

#### IMPLICATIONS 4 :

##### ***L'entreprise, un dispositif de pouvoir privé .... à constitutionnaliser***

« Le droit positif connaît deux catégories de **prérogatives** juridiques par essence distinctes : les **droits** subjectifs abandonnés au libre arbitre de leur titulaire, le sujet de droit, sous la seule réserve du contrôle de l'intention de nuire et de ses équipollents [archétype : le droit de propriété] ; les **pouvoirs** conférés à leur titulaire, l'agent juridique, dans un intérêt au moins partiellement distinct du sien, et susceptibles, à ce titre, d'un contrôle judiciaire du détournement de pouvoir. » (E. Gaillard, *Le pouvoir en droit privé*, Economica, 1985, p.232)

Précisément, les prérogatives exercées dans l'entreprise ne sont pas celles d'un propriétaire dont on veut assurer l'autonomie ; ce sont celles d'un détenteur de pouvoir (grâce à des dispositions constitutionnelles) dont on veut assurer qu'elles soient exercées dans le respect des finalités de chaque entreprise qui sont à (auto-)définir, dans le respect des individus et intérêts affectés.

Le mandataire social a des devoirs fiduciaires à l'égard des actionnaires qui investissent en risque dans l'entreprise : ce sont les créanciers les plus subordonnés. Mais le respect de ces devoirs fiduciaires n'épuise pas le champ des devoirs des dirigeants de l'entreprise. Le dirigeant de l'entreprise, qui occupe cette fonction du fait de sa désignation en tant que mandataire social, doit avoir les moyens de remplir sa mission : gérer l'entreprise dans l'intérêt de l'entreprise, dans l'intérêt commun, et pas dans celui de telle ou telle partie prenante.

Deux déductions immédiates :

1. il faut **réduire la pression actionnariale sur le gouvernement d'entreprise**. Puisque la théorie de l'agence est fautive, il faut en tirer les conséquences et déconnecter la rémunération des dirigeants de la seule création de « valeur pour l'actionnaire », soit en

taxant fortement les stock-options et leurs équivalents économiques (allocation d'actions gratuites, etc.), soit en les interdisant.

2. il faut ensuite **élargir le champ des obligations fiduciaires des dirigeants**. Certaines découlent du contrat de société : un mandataire social doit agir dans l'intérêt social, de bonne foi. Mais d'autres devoirs fiduciaires doivent être reconnus pour améliorer la prise en compte des autres intérêts affectés dans et par l'entreprise.

Comment construire ces « nouvelles » obligations fiduciaires ? En partant des conséquences négatives de leur non-respect sur les personnes ou les groupes concernés – ce que les économistes analysent classiquement en termes d'externalités, qu'il convient d'internaliser. Nous introduisons aussitôt cette complication qui change tout : on ne peut plus compter sur les Etats pour les internaliser sous la forme habituelle (une taxe modifiant les incitations ou une contrainte publique sous la forme d'une loi à respecter). Ce sont les exemples-type de ce que nous appelons « **macro-dispositif** » : l'internalisation mobilise directement et nécessairement le « monopole [étatique] de la violence légitime ». Nous en avons déjà donné un spécimen, avec les restrictions sur les stock-options ; en voici deux autres, qui seraient parfaitement assortis à notre démarche de constitutionnalisation : l'interdiction des paradis fiscaux, l'imposition d'une taxe sur les transactions financières (taxe Tobin, en fait une idée de Keynes). Dans la logique de l'économie-monde, de type « dilemme du prisonnier », on sait que l'obstacle à la réforme vient de la nécessité d'une action unanime de tous les joueurs – tous les Etats ! Ainsi posé, le problème semble sans solution.

Il faut donc le poser autrement. D'abord comprendre qu'en l'absence d'une négociation interétatique universelle, l'enjeu est de faire évoluer l'économie-monde vers un espace de concurrence entre firmes (donc entre états) tel que la légitimité du pouvoir devienne un atout essentiel dans cette concurrence – seule voie pour que le processus de constitutionnalisation vienne de la base (bottom-up), faute de procéder du sommet (top-down). D'où l'importance de ce que nous appellerons les « **micro-dispositifs** », c'est-à-dire tout dispositif d'internalisation par intégration d'une requête d'une ou plusieurs parties prenantes dans les contraintes de légitimité pesant sur les pouvoirs des entreprises. Bref, provoquer un changement de la *conformité* (aux lois ou aux conventions privées) en déplaçant la frontière de la *légitimité*, sachant que cet objectif demande un certain équipement de la part des parties prenantes concernées ou des intérêts affectés.

Soient 4 exemples, destinés à couvrir un large éventail de types de conformité :

1. Les codes-barres des produits pourraient livrer des informations sur les conditions de leur fabrication. Des organisations de **consommateurs** pourraient alors publier des normes minimales, que les consommateurs auraient la possibilité d'imposer progressivement, par leur comportement d'achat.
2. Le déplacement du point d'imputation de la responsabilité peut entraîner des changements radicaux en matière de gouvernement d'entreprise. Ainsi, prenons le cas d'une entreprise qui aurait provoqué un dommage environnemental important et pour lequel les

réels décideurs à l'origine du dommage (souvent situés plus haut dans la chaîne sociétariaire) seraient condamnés à indemniser les victimes. L'assureur du dommage, puis les autres compagnies d'assurance seraient ensuite conduits à imposer aux entreprises du même secteur d'adopter des règles de protection de l'environnement exemplaires comme condition à l'assurance des dommages futurs.

3. En élargissant la notion d'« intérêt à agir » (qui est la clé de la recevabilité d'une action en justice), des **salariés**, des **riverains** ou des **fournisseurs**, lésés par le comportement d'une entreprise, pourraient, dans certains cas, saisir le juge pour demander réparation des conséquences dommageables de la violation des obligations fiduciaires des dirigeants à leur égard, le résultat faisant jurisprudence.

4. Les systèmes comptables des entreprises pourraient être dédoublés : à côté de la comptabilité ordinaire, aimantée par les évaluations financières, une comptabilité-bis, conçue du point de vue des autres parties prenantes ou des autres intérêts affectés pourrait être développée. Elle pourrait aussi être associée (moyennant une standardisation de leur forme) à une règle du type : une valeur-ajoutée positive dans le compte-bis ouvre droit à une réduction de la fiscalité sur les bénéfices ou à l'allocation de bonus non fiscalisés car associés à une création de « vraie valeur ».

Les 3 premiers exemples illustrent un point capital (cf. nos **conjectures** finales) : la constitutionnalisation dont nous parlons consiste moins dans la rédaction d'un corpus de règles centralisées que dans une procédure décentralisée de contrôle de constitutionnalité ... sans constitution préalable, objectera-t-on. A tort, car ce dont il s'agit est bien d'explicitier les règles fondamentales du vivre-ensemble, dont l'application concrète à une situation donnée permettra de dire, au terme d'un échange raisonné, si la requête initiale était légitime ou pas.

Le 4<sup>ème</sup> exemple nous fait remonter des micro vers les macro-dispositifs. On retrouve, *in fine*, les Etats nationaux, mais le détour par les micro-dispositifs peut nous rendre un peu moins pessimistes : les exemples que nous avons avancés ci-dessus (restriction des stock-options, interdiction des paradis fiscaux, taxe sur les transactions financières) requièrent une partie prenante concernée, et un équipement approprié. Il faut donc travailler à la création d'ONG, réunissant des experts aussi variés qu'indépendants pour décrypter la concurrence *entre Etats* (comme on vient de le faire pour la concurrence entre entreprises) et promouvoir un « fair legal engineering » - en somme l'analogie dans la forme, mais le contraire dans l'esprit, de ce que promeut la Banque Mondiale avec « Doing Business »...

# Conclusion

L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales ?

Nous nous sommes posé cette question, selon quatre entrées différentes : ce sont les quatre stratégies de recherche dont ce document a essayé de présenter les principales hypothèses et les principaux résultats. Nous avons posé des diagnostics, d'où résultent logiquement des propositions d'actions possibles. Ces dernières ont été formulées dans les encarts « Implications », selon des formats variés, en mettant l'accent soit sur leur esprit, soit sur des schémas détaillés. Autant il serait inutile de les répéter telles quelles, autant il va être précieux de les rassembler. Cela nous permettra d'expliquer d'abord pourquoi nous choisissons de les présenter de cette façon, ensuite quelle est leur unité profonde, au-delà de leurs spécifications propres (et parfois significativement distinctes). Ce sera pour nous l'occasion de faire retour sur l'ensemble de notre recherche.

Deux grands enseignements se dégagent en effet :

I. La crise de l'entreprise est si profonde qu'elle ne pourra être surmontée que par une transformation également profonde de sa conception même.

Nous avons établi, définitivement, nous l'espérons, le caractère erroné et destructeur de la conception conventionnelle de la propriété, s'agissant de l'entreprise (et même de la « société »).

Pourtant, la solution vers laquelle nous convergeons ne réside pas dans la modification des règles de la propriété, elle réside tout entière dans la modification des règles de la responsabilité, entendue dans un sens plus large que la seule acception juridique (mais l'incluant néanmoins). *Nous n'avons aucunement besoin de revenir sur la conception de la propriété, pour la raison simple que nul n'est propriétaire de l'entreprise, ni même de la « société ».* C'est donc inévitablement sur d'autres règles que celles du droit de propriété que nous pouvons espérer (re)construire les principes de responsabilité, qui devraient encadrer la dynamique créatrice de l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Nous avons suffisamment souligné le rôle pernicieux de certaines des idées économiques dominantes (au premier rang desquelles le modèle de la relation d'agence, mais aussi l'hypothèse des marchés efficients et la théorie des contrats, dès lors qu'elle se trouve jumelée avec le maintien d'une hypothèse d'homo economicus, exclusivement calculateur et intéressé) – pour ne pas appeler en tout premier lieu à un renouvellement des idées. Nous sortons de quatre décennies de pensée réductionniste sur l'entreprise, masquées par le progrès des techniques de modélisation et le déplacement du vocabulaire, sous l'effet de l'accent quelque peu démesuré sur les problèmes d'asymétrie d'information. D'où ce premier impératif : il y a un très important travail d'information, de critique, et de diffusion à réaliser sur la réalité, historique, humaine, juridique, etc. de l'entreprise, pour

échapper à la fascination des modèles qu'une certaine orthodoxie intellectuelle a revêtus du sceau de l'évidence. Comme le dit Keynes, dans son analyse (libératrice !) de la crise de 1929, « les hommes d'action qui se croient parfaitement affranchis des influences doctrinales sont d'ordinaire les esclaves de quelque économiste passé ». La seule différence avec le temps présent est l'accélération de la circulation des informations, qui permet de devenir la victime d'économistes bien vivants ! D'où le premier volet de nos exemples d'actions possibles : **Refonder la pensée de l'entreprise**.

Précisément, dans l'ordre des idées, nous savons bien que la façon la plus efficace de critiquer une théorie est, en attendant de la remplacer, au moins de la mettre en concurrence avec un cadre alternatif – ce qui lui interdit de se présenter comme l'unique vecteur de la scientificité (attitude d'ailleurs préjudiciable à l'esprit scientifique). Si l'on met côte à côte toutes les implications (autres que critiques) des quatre stratégies de recherche, alors émerge un projet commun, dont chacune apporte des éléments constitutifs distincts, mais complémentaires : le second impératif qui sous-tend l'autre volet de nos exemples d'actions possibles est qu'il faut **Refonder les pouvoirs dans l'entreprise**. Nul n'étant propriétaire de l'entreprise, c'est sur de nouvelles règles de responsabilité, non dérivées du droit de propriété, qu'il convient de s'appuyer pour dégager à la fois de nouvelles sources de légitimité et de nouveaux facteurs d'efficacité collective. Ce second volet se déploie en quatre objectifs :

- **Renforcer les formes de démocratie dans l'entreprise**
- **Clarifier la mission, restaurer l'autorité des dirigeants**
- **Reconstruire les droits et devoirs des actionnaires durables**
- **Responsabiliser les entreprises par rapport aux Etats et aux porteurs d'intérêts universels**

Cette présentation appelle trois commentaires.

D'abord cette liste peut donner à penser que c'est par la théorie dite « des parties prenantes » que nous allons remplacer le cadre théorique de la relation d'agence. Ce n'est pas exactement le cas. Certes il se trouve que le vocabulaire « parties prenantes », qui appartient à tout le monde, peut nous servir pédagogiquement pour exprimer un premier aspect paradoxal de nos recommandations : nous voulons, en un sens, renforcer le pouvoir de **toutes** les parties prenantes, tant il est vrai que la financiarisation, en laissant les mécanismes de marché rentrer à l'intérieur de l'entreprise, est en train de la conduire à sa destruction, au profit d'agents qui lui sont étrangers économiquement et même le plus souvent physiquement extérieurs.

Cela dit, ce que nous avons pu trouver dans la littérature académique, sous le label « théorie des parties prenantes », avec son intention louable – quoique artificielle selon nous – d'homogénéisation de toutes les parties contributrices à l'activité de l'entreprise, et de tous les intérêts affecté par celle-ci, alors que leur hétérogénéité est un fait structurel, est

très éloigné de notre démarche : nous avons spécifié rigoureusement chaque forme de pouvoir affectant ou impliquant chaque partie prenante. C'est le second aspect paradoxal de notre position : s'il faut renforcer le pouvoir de toutes les (vraies) parties prenantes, c'est d'une façon totalement asymétrique qui respecte, au lieu de la gommer, la singularité du rôle que joue chaque (vraie) partie prenante dans la dynamique collective de l'entreprise.

Dernier commentaire : ces objectifs, hautement spécifiques, ne sont pas pour autant séparables, chacun tirant sa pleine cohérence de la présence de tous les autres, dans la vision qui nous a guidés de ce que doit être une entreprise. C'est pourquoi il ne faudra pas s'étonner d'éventuelles intersections entre les quatre (plus une) rubriques sous lesquelles seront regroupées les propositions déductibles des différentes stratégies de recherche. Il n'en demeure pas moins de vraies différences. D'où l'importance de dégager ce qui fonde ultimement leur convergence.

II. L'unité de ces recommandations (et des stratégies de recherche qui les sous-tendent) est plus profonde que cette aptitude pédagogique à rentrer dans un cadre de présentation commun.

Nous nous sommes concentrés, par définition, sur l'entreprise, et cependant, par ce canal, nous aboutissons, chaque fois, à des considérations proprement politiques – plus précisément à la nécessité d'un approfondissement de la normativité démocratique, au niveau de l'entreprise, à travers (i) la reconnaissance d'une norme d'accomplissement personnel, (ii) la reconstitution des pouvoirs de valorisation des salariés et des consommateurs, (iii) la protection des potentiels de création collective, et (iv) à un rééquilibrage du rapport entre ordres juridiques privés et publics. Comme si l'espoir d'un renouvellement des démocraties contemporaines passait par la prise en compte de la nature politique de l'entreprise et de son système de pouvoirs, si particulier et si peu étudié frontalement.

Pourquoi ce renouvellement devrait-il passer par l'entreprise ? Nous pensons que ce travail d'investigation, sans œillère, sur l'état actuel de l'entreprise, a permis de faire remonter à la surface un problème enfoui de nos sociétés libérales, que la mondialisation a, sinon créé, du moins exacerbé.

Le droit a la faculté inouïe d'autoriser la libre création de personnes : les personnes « morales », à côté – et sur le modèle – des personnes « physiques ». Cette invention a donné, entre autres, d'abord l'Etat, ensuite l'entreprise – plus exactement la « société par actions » qui sert de support à toutes les grandes entreprises. Nous nous gardons d'oublier ce qu'ont rendu possible en termes d'Etat de droit et de développement économique ces deux inventions, mais nous mesurons mieux aujourd'hui les pouvoirs exorbitants, par rapport aux personnes physiques, que peut conférer l'accumulation des actifs productifs et financiers par ces personnes morales – dont nul n'est propriétaire, car *on ne saurait pas plus*



*être propriétaire d'une personne morale que d'une personne physique. Tel est le postulat indiscutable, mais à deux faces, de nos sociétés libérales et humanistes.* Le problème de notre époque de mondialisation est que ce postulat a une face éclairée – où les personnes morales publiques sont constitutionnellement ordonnées au bien commun – et aussi une face non éclairée, liée aux pouvoirs des personnes morales privées. C'est pourquoi il importe tant de considérer l'entreprise comme une entité politique d'un type nouveau, confrontée au devoir historique de (ré)affirmer *hic et nunc* les droits (individuels ou collectifs) des personnes physiques.

L'entreprise devient dès lors ce lieu capital où peut se manifester l'élargissement de l'exigence démocratique - son horizon éthique comme ses modalités opératoires.

Dans la pensée de l'entreprise à laquelle nous avons voulu contribuer, non seulement son efficacité *économique* n'en sera pas amoindrie, mais, au contraire, ré-ordonnée à la recherche inventive et collective d'un bien commun, elle en sera préservée et même démultipliée.

# EXEMPLES D' ACTIONS POSSIBLES

**Nota 1 : Pour chaque thématique, la visée générale est illustrée par des actions possibles, données à titre d'exemple**

**Nota 2 : Les chiffres entre crochets renvoient aux « Investigations/Implications » qui les justifient le plus directement**

## I. Refonder une pensée de l'entreprise

**Diagnostic :** Poids excessif des modèles d'agence, d'incitation individualisée, des références réductrices à l' « homo economicus », d'où résultent une primauté de la gestion et des évaluations orientées par la finance sur la prise en compte des équipes, des personnes et des réalités du travail.

**Visée :** l'objectif est double : en amont, il s'agit de dissiper la confusion entre entreprise et société, et de clarifier sa nature, notamment en reprenant son histoire ; en aval, il s'agit de favoriser la créativité collective, propre à l'entreprise, en mobilisant la composante relationnelle de la personnalité individuelle – avec cette difficulté assumée qu'il n'y aurait rien de pire que de donner le sentiment aux « gens » qu'ils sont manipulés. Il serait contradictoire dans les termes (et bien naïf) d'imaginer des solutions clé-en-main, indépendantes de l'état d'esprit de ceux qui les mettent en œuvre : les suggestions ci-dessous visent plutôt à favoriser très en amont des représentations mentales favorables à l'épanouissement d'un tel état d'esprit.

### **Exemples d'actions possibles : sur les causes**

1°) Développer dans les écoles de gestion des formations humaines qui insistent sur la 'personne' et moins sur l'individu (i.e. sur la composante relationnelle, fondement de la vie collective et de la vie en société), qui permettent aux futurs managers de découvrir la vie et la vision de ceux « d'en bas » (de ceux qu'ils auront à encadrer, diriger). Enseigner la psychologie sociale, plutôt que la psychologie cognitive. [1]

2°) Développer, dans les écoles de gestion et les départements d'économie des universités, les formations sur les théories de la justice : sens intuitif de la justice, qu'est-ce qu'une société juste, quelles sont les institutions adéquates ?

3°) Développer dans les départements d'économie des universités les courants « d'économie politique » qui donnent une large place aux institutions, à la négociation de règles, aux « relations industrielles » (suivant l'appellation anglo-saxonne des départements qui étudient la négociation collective). Soutenir les formations bi-disciplinaires (choisir en plus de l'économie : sociologie/histoire). Soutenir l'AFEP (association française d'économie politique).

Développer en économie et en gestion les enseignements sur les institutions collectives qui encadrent les entreprises : par exemple institutions professionnelles de branches, conventions collectives, partenaires sociaux (syndicats et patronat). Développer les enseignements sur les formes non capitalistes « d'entreprise ».

4°) Développer dans les départements d'économie des universités les travaux « de terrain » et les méthodologies appropriées (alors que les étudiants ne connaissent actuellement que les données statistiques et l'économétrie). [1]

5°) Développer le recul critique sur les savoir-faire et techniques enseignés : éviter de les présenter comme des « best practices » déployables sans discernement dans tous les contextes. "Historiciser" leur enseignement pour montrer les dynamiques d'émergence, de déploiement et parfois de disparition de techniques managériales. Développer une capacité à comprendre les situations humaines et organisationnelles singulières (les seules où l'on agit - versus les situations idéalisées de la salle de classe - ce qui inclut un apprentissage du rapport aux théories, à la modélisation soft ou mathématisée), à faire des diagnostics stratégiques larges (incluant les effets externes positifs et négatifs). Introduire des éléments de formations par la recherche dès le niveau Graduate (afin ne pas se limiter aux masters recherche et aux doctorats). [1]

6°) Promouvoir des dispositifs de gestion du personnel qui ne le gère pas comme des individus mais comme un collectif de personnes, en tenant compte de l'intégralité des motivations au travail, intrinsèques et extrinsèques (aller en sens inverse de la tendance à l'individualisation toujours plus poussée de la mesure de performance et des systèmes de rémunération). [1, 2]

### **Exemples d'actions possibles : sur les conséquences**

1°) Repérer les secteurs de la théorie économique où l'in-distinction entre personne physique et personne morale est la plus dommageable. [1, 2]

2°) Dénoncer l'immoralisme et les effets pervers de la théorie de l'agence. [1, 2, 3, 4]

3°) Intégrer la gouvernance de l'entreprise dans la structure de base de la société selon Rawls. [2]

4°) Mobiliser la théorie du droit pour réviser l'équation « personne morale = personne physique » ; créer un droit de la personne morale (moins protecteur). [1,3]

## **II.1. Renforcer les formes de démocratie dans l'entreprise**

**Diagnostic :** évaluation permanente et unilatérale du travail, report du risque d'entreprise sur les salariés, déséquilibre de représentation entre les intérêts du travail et ceux du capital dans l'administration des entreprises, absence de

mécanisme de solidarité entre salariés au sein de l'entreprise, non-consultation du travail sur l'évaluation de l'entreprise et de ses produits.

**Visée :** L'objectif est d'abord, en partant d'un renforcement du poids institutionnel du travail dans le gouvernement de l'entreprise, de travailler à un renversement de la chaîne des évaluations, par rapport à la logique néo-libérale où les managers ont trop peu de latitude entre les exigences du système financier et les contraintes de la concurrence mondiale ; Il est ensuite de lutter contre l'hyper-évaluation du travail, en offrant la possibilité de contester les évaluations telles qu'elles sont menées, et, plus profondément, en organisant une réflexion sur les autres dimensions de l'évaluation (sociales, éthiques, politiques).

#### **Exemples d'actions possibles : sur les causes**

1°) Instituer un « droit de critique » des salariés – Exemples : ouvrir une procédure de contestation de l'évaluation à disposition des salariés, avec possibilité de saisir les tribunaux – faire valider (obligation d'information, assortie d'un droit de veto ?) les procédures d'évaluation par le CHSCT, ou un comité-évaluation au sein du comité d'entreprise - donner aux salariés les capacités de juger et comprendre les décisions de l'entreprise en encourageant au maximum les canaux de partage de l'information - permettre au Comité d'Entreprise de saisir les tribunaux, en matière d'abus de biens sociaux notamment. [2, 3, 4]

2°) Instaurer un gouvernement de l'entreprise rééquilibré en faveur du travail - soit sur le mode de comités paritaires ou de structures de co-gestion, soit sur le mode du Bicaméralisme économique imaginé par I. Ferreras, en dédoublant le conseil actuel (rebaptisé "Chambre des investisseurs en capital") d'une chambre représentant les élus des salariés ("Chambre des apporteurs en travail"). Pour les décisions les plus importantes, concernant le gouvernement de l'entreprise, la direction devant obtenir la majorité des suffrages dans chacune des deux Chambres. [1,2]

3°) Appuyer le développement des formes non capitalistes d'entreprises : associations, scop, etc. [1,2]

#### **Exemples d'actions possibles : sur les conséquences**

1°) Lier renforcement du poids du travail dans le gouvernement de l'entreprise, extension de la démocratie dans l'entreprise - et ouverture de nouveaux espaces de responsabilité pour les syndicats : par exemple, institutionnalisation des modes d'évaluation de l'entreprise et du management par les salariés, généralisation du chèque-syndicat, systématisation de clauses d'avantages réservés aux salariés syndiqués, ouverture d'un débat sur l'opportunité d'une clause de « closed-shop » (avec choix libre du syndicat d'affiliation), etc. [2, 3]

2°) Compléter le Bilan Social et Environnemental par des éléments permettant d'objectiver la performance sociale des entreprises : [1,2,3,4]

a) rapport tous les deux ans – évaluation anonyme de l'entreprise par les salariés (stratégie, confiance dans le management, adhésion,...) – intégrer des indicateurs RH permettant d'évaluer l'état du capital humain (ex : taux de

recrutement interne sur les postes de management, turnover par type de population (âge, statut) – information transmise aux actionnaires ;

b) intégrer au Bilan Social et Environnemental une information sur les conséquences sociales des décisions de gestion envisagées (sur le modèle de l'article L. 225-102-1 al. 5 du Code de commerce) – publier des informations sur les options sociales de l'entreprise – transmise aux actionnaires et aux clients.

3°) Créer une agence indépendante de certification des performances sociales – encourager des recherches universitaires sur l'évaluation sociale – promouvoir le projet de constituer une nouvelle profession d'audit (de la performance sociale) – développer des recherches et des expériences sur l'efficacité collective. [2,3]

4°) Favoriser la représentation des salariés au niveau du « groupe », en renforçant les compétences du comité de groupe. [1, 2]

## II.2. Clarifier la mission, restaurer l'autorité des dirigeants

**Diagnostic :** Asservissement des dirigeants à une logique financière, impossibilité pour les dirigeants de jouer leur rôle d'arbitres politiques entre toutes les parties prenantes, absence de légitimité dans la construction d'un projet collectif, dépendance par rapport au marché financier, entraves dans la dynamique d'innovation à long terme.

**Visée :** L'objectif est de remédier le plus directement possible, à l'absence de reconnaissance juridique de l'entreprise, en définissant un statut pour les dirigeants d'entreprise : leur rôle actuel est clivé entre celui de l'employeur et celui de mandataire social. Et n'étant nommés et évalués que par les seuls actionnaires, leur pouvoir de direction est assimilé à un pouvoir de représentation de ces derniers, ce qui réduit considérablement leur latitude d'action. Il faut que leur mission soit explicitée et qu'ils ne soient plus considérés comme des « agents » mais qu'ils soient habilités à construire un projet collectif novateur avec des objectifs économiques et sociaux. En contrepartie, il faut, pour que leur autorité soit légitime, encadrer l'exercice de leur pouvoir et les effets de leurs décisions de manière équitable et solidaire.

### Exemples d'actions possibles : sur les causes

1°) Clarifier la mission des dirigeants en intégrant dans l'objet social de la société de capitaux, ou dans les statuts, des éléments sur les objectifs économiques et sociaux visés par l'entreprise [2, 3,4]

2°) Reconnaître, par la conclusion d'un « contrat d'entreprise », l'existence d'une autorité de gestion qui prenne en compte :

A) La non finalisation des pouvoirs,

B) La participation au choix du dirigeant par ceux qui sont affectés (les salariés),

C) La solidarité entre les personnes soumises aux décisions de gouvernement (entre les salariés, salariés actionnaires, actionnaires ?) : créer un fonds de solidarité propre à l'entreprise pour aider les salariés en instance de départ, abondé par les salariés dont l'employabilité est renforcée par le « contrat d'entreprise » ou par l'attribution, aux salariés licenciés, d'actions à dividendes prioritaires. [3]

3°) Redéfinir les conditions de révocation du mandataire : pour juste motif, raison proportionnée et non plus ad nutum. [2, 3]

**Exemples d'actions possibles : sur les conséquences**

1°) Supprimer les systèmes menaçant la neutralité des dirigeants (systèmes d'alignement des dirigeants sur les actionnaires type « stock-options »). [1, 2, 3, 4]

2°) Favoriser les formes d'entreprise alternatives qui se rapprochent du « contrat d'entreprise » : SCOP, SCIC, etc. [3]

3°) Proposer la création d'un nouveau statut d'entreprise sociale (avec des salariés plus nombreux au conseil d'administration). [2, 3]

## II.3. Reconstruire les droits et devoirs des actionnaires durables

**Diagnostic** : raccourcissement des durées moyennes de détention d'actions, désintérêt de l'actionnaire individuel pour les assemblées générales, formalisme du conseil d'administration, emprise des logiques spéculatives, opportunisme des actionnaires en cas d'OPA, rhétorique creuse de la « démocratie actionnariale » qui nuit autant à l'image de la démocratie qu'à celle de l'actionnariat.

**Visée** : L'objectif est d'abord de redonner ses lettres de noblesse à la fonction d'apporteurs en capital et/ou de partenaires stratégiques de l'entreprise, que devraient remplir les actionnaires, lorsqu'on renonce à la fiction de l'actionnaire-type, ce qui majore au-delà du raisonnable le poids, à l'intérieur du marché financier, du segment « marché de titres d'occasion », qui n'apporte aucun financement net aux entreprises (et même l'inverse en cas de rachat massif d'actions). Il est aussi, dans un souci d'allocation optimale des ressources, de ne pas distribuer inconsidérément des prérogatives ou des pouvoirs à des profils d'actionnaires qui n'en demandent pas tant, soit parce qu'ils sont dans une logique de tourisme financier, soit parce qu'ils ont une faible aversion pour le risque (selon une note célèbre, et remarquablement honnête, des pères fondateurs de la théorie de l'agence, Alchian et Demsetz, en 1972).

**Exemples d'actions possibles : sur les causes**

1°) Distinguer les actionnaires-investisseurs (détenteurs durables des actions – 2 ans minimum), qui sont de véritables partenaires de l'entreprise (apport en capital durable) des actionnaires-spéculateurs (qui détiennent les actions pour des durées courtes – moins de deux ans), qui assurent seulement la fonction d'évaluation de la société. [1, 3]

2° Donner une réalité à cette distinction afin de prendre en compte l'apport spécifique des actionnaires durables : [3, 4]

A) Réserver les droits de vote aux seuls actionnaires durables.

B) Réserver les dividendes aux seuls actionnaires durables (qui ont contribué à la création du profit).

C) Faciliter l'activisme actionnarial en donnant aux actionnaires la possibilité de se regrouper en associations qui seraient enregistrées auprès des entreprises et auraient la faculté de voter pour le compte de leurs adhérents, personnes physiques.

#### **Exemples d'actions possibles : sur les conséquences**

1°) Contrebalancer les pouvoirs des actionnaires par des responsabilités et des devoirs. Sans revenir sur le principe de la responsabilité limitée, rappeler que la notion de « responsabilité limitée » (qui signifie que le risque de perte est limitée à la valeur de l'action) ne dispense pas l'actionnaire de voir sa « responsabilité » (au sens plein du terme) engagée pour ses fautes, (déloyauté abus, négligence...), notamment s'il se comporte en « propriétaire » de l'entreprise. [3, 4]

2°) Etendre les obligations de transparence et de rendu de comptes à tous les fonds et toutes les sociétés financières, cotées ou non. La seule information que l'on ait classiquement (dans le meilleur des cas) est le rendement des placements. On doit en savoir plus sur les politiques d'investissement des acteurs concernés. Ils ne doivent pas pouvoir exiger des sociétés de l'information qu'ils ne fournissent pas eux-mêmes. [3, 4]

3°) Modifier les règles comptables et fiscales de calcul des profits de telle sorte que la distribution de dividendes ne soit autorisée que dans les cas de réelle création de valeur. [2,4]

## **II.4. Responsabiliser les entreprises par rapport aux Etats et aux porteurs d'intérêts universels**

**Diagnostic :** certaines « parties prenantes » ne doivent pas leur statut à un lien contractuel avec la personne morale de la société, mais à ce qu'ils pâtissent d'effets externes (pécuniaires ou non-pécuniaires) du comportement de l'entreprise : Etats (perte de ressources fiscales par les délocalisations ou les transferts de sièges sociaux dans des paradis fiscaux), consommateurs (choqués dans leurs convictions éthiques par les conditions de travail des salariés), riverains (en cas de dommages environnementaux les affectant), et, plus généralement, toute personne physique soucieuse du bien-être de l'humanité, y compris les générations futures et/ou de l'univers vivant.

**Visée :** L'objectif est d'une part de rééquilibrer le pouvoir des Etats par rapport à celui des entreprises transnationales, pour éviter la course au moins-disant dans les environnements normatifs nationaux [macro-dispositifs] ; d'autre part de multiplier les « équipements » et procédures permettant aux parties prenantes ou aux intérêts



les plus éloignés du centre des entreprises de dénoncer l'illégitimité, directement ou indirectement (juges) - ou à l'inverse de valoriser la légitimité - de certains comportements d'entreprise, de telle sorte que cela conditionne la position concurrentielle des entreprises concernées [micro-dispositifs]. Il est enfin de rassembler, synthétiser, commenter, structurer, publier, diffuser l'ensemble de ces « règles » sous l'égide d'un processus international de « constitutionnalisation » des pouvoirs d'entreprise.

#### **Exemples d'actions possibles : sur les causes**

1°) Supprimer les paradis fiscaux (= pas d'accords bilatéraux entre membres du G20 + liste noire et grise) – variante 1: un Impôt sur les Sociétés plus élevé pour les entreprises qui ont beaucoup de filiales dans des paradis fiscaux (25% des sociétés juridiques consolidées par les entreprises du CAC 40 sont basées dans des paradis) – variante 2 : supprimer l'Impôt sur les Sociétés (dans le G20) - variante 3 : taxer les revenus selon un taux uniforme G20 – etc. [4]

2°) Soit interdire les stock-options, soit les fiscaliser au taux plein. [1, 2, 3, 4]

3°) Fixer la rémunération des dirigeants en fonction d'objectifs plus larges que la seule performance financière : critères économiques, sociaux, environnementaux ⇒ révision de la comptabilité qui privilégie le point de vue des actionnaires et n'intègre pas les autres dimensions de la valeur créée. [1, 2, 3, 4]

4°) Militer pour la création d'une ONG ou d'un réseau international qui recenserait toutes les mesures ou initiatives susceptibles de rentrer dans une démarche de « constitutionnalisation » des entreprises trans-nationales. [4]

#### **Exemples d'actions possibles : sur les conséquences**

1°) Remplacer les administrateurs indépendants par des parties prenantes, ou faire participer les parties prenantes comme "censeurs" avec voix consultative (représentant syndical, fournisseur, sous-traitant, etc.). [2, 3, 4]

2°) Limiter la complexité des montages financiers (avec un nombre maximum de cascades de société) – *a minima* donner des obligations de publier la structuration juridique des groupes ... [3, 4]

3°) Equiper les consommateurs du moyen de contrôler le respect de normes sociales et environnementales (p.ex. en utilisant les codes-barres des produits). [1, 2, 4]

4°) Redéfinir l'intérêt à agir dans les contentieux commerciaux et étendre à d'autres acteurs le pouvoir de saisir le juge. [2, 3, 4]

# NOTICE BIBLIOGRAPHIQUE

## Dispositif

Rappelons l'interview souvent citée de Michel FOUCAULT, dans la quelle il justifie longuement son introduction de la notion de dispositif, dans l'outillage conceptuel de la recherche en sciences humaines et sociales, telle qu'il la concevait (*Dits et Ecrits, tome 2, 1976-1978*, Paris, Gallimard, pp.299 et suiv.) :

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments.

Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes. Ainsi tel discours peut apparaître tantôt comme programme d'une institution, tantôt au contraire comme un élément qui permet de justifier et de masquer une pratique qui, elle, reste muette, ou fonctionner comme réinterprétation seconde de cette pratique, lui donner accès à un champ nouveau de rationalité. Bref, entre ces éléments, discursifs ou non, il y a comme un jeu, des changements de position, des modifications de fonction, qui peuvent, eux aussi, être très différents.

Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante : il y a eu là un impératif stratégique, jouant comme matrice d'un dispositif, qui est devenu peu à peu le dispositif de contrôle-assujettissement de la folie, de la maladie mentale, de la névrose [...]

J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. »

\*

\*\*\*

1. La notion de dispositif ainsi introduite par Michel Foucault a été commentée et prolongée par Gilles DELEUZE « Qu'est-ce qu'un dispositif », in : *Michel Foucault philosophe*, Seuil, Paris, 1989, pp.185-195 ; Giorgio AGAMBEN, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Rivages poche, Payot, 2007 ; avec une extension vers la gestion par Hervé DUMEZ, « Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion », *Le Libellio d'Aegis*, 5(3), 2009, pp.34-39 ; sur l'influence générale de Foucault sur la recherche en gestion, cf. Armand HATCHUEL et alii, éd., *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Presses de l'université Laval, St Nicolas, 2005
2. Dans un sens proche, parfois avec un vocabulaire différent, et sans souci d'exhaustivité, voir a) pour une critique gestionnaire de la théorie de l'agence, cf. Jacques GIRIN, « Les agencements organisationnels », in Florence CHARUE-DUBOC, éd., *Des savoirs en action : contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, 1995, pp.233-279 ; b) sur les emplois multiples des dispositifs et leur nature composite, cf. Laurent THEVENOT, « Les investissements de forme », in : *Conventions économiques*, CEE/PUF, 1986, pp.21-72 ; c) sur les « dispositifs d'épreuve » et la construction du consensus, cf. Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT, *De la justification*, Gallimard, Paris, 1991 ; d) sur les règles, comme « dispositif cognitif collectif » cf. Olivier FAVEREAU, « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, mars 1989, pp.273-328 ; e) sur les « réseaux socio-techniques » ou les « dispositifs de calcul » cf. les chapitres et les bibliographies de François EYMARD-DUVERNAY, Fabien MUNIESA et Michel CALLON, Eve CHIAPELLO et Patrick GILBERT, in Philippe STEINER et François VATIN éd., *Traité de sociologie économique*, PUF, Paris, 2009 ; f) sur les « dispositifs d'évaluation » cf. le chapitre de Jean DE MUNCK, in : François EYMARD-DUVERNAY, ed., *L'économie des conventions*, La Découverte, Paris, 2006. Enfin une synthèse très large est offerte par la revue HERMES n° 25, *Le dispositif : entre usage et concept*, CNRS éditions, Paris, 1999.
3. Pour mémoire, la définition du dictionnaire (Petit Robert, 1988) : 1°) *Droit* : Enoncé final d'un jugement qui contient la décision du tribunal (opposé aux motifs du jugement). 2°) *Technique et courant* : manière dont sont disposés les pièces, les organes d'un appareil ; le mécanisme lui-même. 3°) *Militaire* : Ensemble de moyens disposés conformément à un plan

## **Ont contribué à la rédaction de ce document :**

**Olivier FAVEREAU**, *professeur (économie), Université Paris Ouest*  
**Baudoin ROGER**, *dpt. « Économie, Homme, Société », Coll. des Bernardins*  
**Armand HATCHUEL**, *professeur (gestion), MINES ParisTech*  
**Blanche SEGRESTIN**, *professeur (gestion), MINES ParisTech*  
**François EYMARD-DUVERNAY**, *professeur (économie), Univ. Paris Ouest*  
**Jean-Philippe ROBÉ**, *avocat aux barreaux de Paris et New-York*  
**Guillemette de LARQUIER**, *MDC (économie), Centre d'Etudes de l'Emploi*

### **ainsi que :**

**Stéphane VERNAC**, *doctorant (droit), Université Paris Ouest*  
**Jean-Michel SAUSSOIS**, *professeur (sociologie), ESCP-Europe*  
**Antoine LYON-CAEN**, *professeur (droit), Université Paris Ouest*  
**Jean-Marc LE GALL**, *conseil en stratégies sociales, prof. associé, CELSA*  
**Axel GOSSERIES**, *chercheur FNRS (philo. politique), Univ. Cath. Louvain*  
**Sébastien GAND**, *chercheur post-doc (gestion), MINES ParisTech*  
**Isabelle FERRERAS**, *chercheur FNRS (sociologie), Univ. Cath. Louvain*  
**Eve CHIAPELLO**, *professeur (gestion), HEC*  
**François CHAUDAUDRET**, *dirigeant d'entreprises*  
**Aurore CHAIGNEAU**, *MDC (Droit), Université Paris Ouest*  
**Sandrine BLANC**, *Chercheur post-doctoral (philo. politique), ESSEC*  
**Franck BESSIS**, *MDC (économie), Université Lyon 2*  
**Irène BERTHONNET**, *doctorante (économie), Université Lille 1*  
**Thomas BARRETO**, *doctorant (économie), Université Paris Ouest*

### **avec l'aide de :**

**Mikhaïl XIFARAS**, *professeur (droit), Sciences-po Paris*  
**Jean-Marc SALVANES**, *consultant GRH*  
**Tatiana SACHS**, *MDC (droit), Université de Nancy*  
**Antoine REBERIOUX**, *MDC (économie), Université Paris Ouest*  
**Frédérique CHAVE**, *Post-doc (sociologie), Université Paris Ouest*  
**Michel BOUCHET**, *professeur (global finance), ESKA*  
**Olivier BIENCOURT**, *MDC (économie), Université du Maine*