



Assemblée générale des actionnaires de Carrefour.

Pascal Stiller/Rea

# Réconcilier entreprise et société

L'entreprise ne peut pas n'être qu'une assemblée d'actionnaires destinée à faire du profit. Elle doit intégrer d'autres finalités et capacités d'action. Pour cela, il lui inventer un nouveau statut.

**L**a crise actuelle est moins celle de l'économie que celle du management et de sa gouvernance, à qui l'on demande d'assurer la valeur actionnariale, quand on sait que la concurrence se joue avant tout sur la capacité d'innovation. Mais comment engager des investissements innovants et, par nature, incertains, s'il faut chaque trimestre assurer une rentabilité élevée ? Il est indispensable aujourd'hui de rouvrir les critères de gestion et de garantir aux dirigeants un

plus de latitude, si l'on veut redonner sens à leur action. Pour cela, notre recherche (1) montre qu'il convient de rediscuter le droit des sociétés et d'imaginer d'autres contrats collectifs pour l'entreprise (2).

## Projet d'entreprise versus contrat de société

Depuis les années 1980, une norme de gestion s'est diffusée autour des codes dits de « bonne gouvernance ». Mais ces codes concernent en réalité moins les entreprises que les sociétés (« *corporate governance* »), au sens où ils régissent les relations entre actionnaires et dirigeants. Ils ont alors pour but d'aligner, comme le demande la théorie de l'agence, les choix et les comportements des dirigeants sur

l'intérêt des actionnaires. Or ces codes fragilisent les entreprises en privilégiant, par exemple, la cession d'actifs par rapport aux investissements de R&D. Comment expliquer, dès lors, que la théorie de l'agence ait remporté un tel succès alors qu'elle mettait en péril les entreprises ? Comment expliquer que les dirigeants des entreprises, qui étaient vus comme des garants du progrès partagé, soient devenus des « agents » des actionnaires ?

Cela tient, nous semble-t-il, à ce que l'entreprise manque d'une théorie et d'un droit qui la protègent. Faute de penser, en effet, l'entreprise et sa mission propre, on a pu penser que l'entreprise pouvait être organisée selon les règles de la société. Aussi la première n'existe-t-elle pas en droit (Jean-Philippe Robé,

### ■ BLANCHE SEGRESTIN ET ARMAND HATCHUEL ■

Tous deux membres du Centre de gestion scientifique (Mines ParisTech), ils ont publié ensemble *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.

1999). Seule existe la société commerciale, c'est-à-dire le contrat qui unit les différents actionnaires aux équipes de dirigeants. De sorte que l'on a pu rabattre le projet de l'entreprise sur l'objet du contrat de société, à savoir le partage des bénéfices entre associés.

C'est pourquoi la théorie de l'agence a pu remporter un tel succès, mais aussi pourquoi les efforts pour responsabiliser les entreprises risquent de rester vains, ou du moins insuffisants, tant que les dirigeants restent exclusivement nommables et révocables par les actionnaires. Aussi un droit de l'entreprise s'impose-t-il, un droit qui rendrait possibles les projets collectifs de création de richesses autres que strictement financières.

### Retrouver les principes de création collective

L'entreprise ne saurait se réduire à ses buts lucratifs. L'activité marchande ou les sociétés « commerciales » peuvent bien être considérées comme des opérations à but lucratif, l'entreprise moderne s'en différencie dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : on n'a commencé à parler d'entreprise et de management moderne qu'à partir du moment où le développement des sciences et des techniques a nécessité d'organiser des relations d'autorité et de travail autrement que par le marché. Au lieu de renvoyer dos à dos les entreprises et les associations (à but non lucratif), il faut penser l'entreprise à partir de sa mission de création collective. Pour qu'il y ait une entreprise, il faut qu'il y ait le projet de développer de nouvelles capacités d'action. De ce premier principe fondateur découlent trois autres :

- les dirigeants d'une entreprise ne sont pas chargés de défendre les intérêts de telle ou telle partie, mais de construire, par un usage inédit, des ressources et des capacités d'action novatrices ;
- les parties engagées, en position d'assumer les risques, ne sont donc plus les seules parties au contrat de société : ce sont toutes les parties

qui, en reconnaissant une autorité de gestion, acceptent dans le même temps les effets des choix de gestion sur leur devenir ;

- le partage des bénéfices ne saurait alors être le seul objet de l'entreprise. Le projet de création collective doit bénéficier à tous ceux qui s'y engagent, et un principe de solidarité s'impose dans la mesure où les décisions de gestion peuvent toucher les uns ou les autres, au nom d'un projet commun. Il serait fondé alors de partager collectivement et solidairement les effets individuels des choix de gestion, tels qu'une augmentation de la valeur de l'action ou les sacrifices dus aux licenciements...

des dirigeants sur ces critères et non seulement sur la valeur financière. Elle réhabiliterait ainsi le dirigeant et sa capacité à insuffler une vision et une orientation. Elle supposerait surtout que l'évaluation de la gestion soit confiée, sur les objectifs « étendus », à un comité ou « conseil d'entreprise » représentant les parties les plus engagées et les plus à même de juger des actions engagées. La SOSE donnerait ainsi aux parties engagées des moyens de participer à l'évaluation de la gestion, voire de s'opposer à des choix contraires à son objet.

Malgré sa simplicité, cette proposition pourrait avoir de nombreux effets, y compris pour les actionnaires.

## La société à objet social étendu jetterait un pont entre l'économie sociale et solidaire et les entreprises classiques.

### La « société à objet social étendu »

Comment traduire de tels principes en droit ? Aux États-Unis, la nécessité de sortir du cadre de la société anonyme a déjà été reconnue. De nouvelles formes de sociétés américaines, comme Benefit et Flexible Purpose Corporations, ont été proposées aux entrepreneurs soucieux de protéger leur projet d'une gouvernance asymétrique et réductrice.

En France, nous proposons d'introduire de même une option de « société à objet social étendu » (SOSE) : une telle société, tout en restant dans le droit classique des sociétés commerciales, permettrait aux associés d'inscrire dans ses statuts des objectifs non limités au profit, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, une gouvernance partagée, etc. De cette manière, elle engagerait les associés, au moins par un vote à une « supermajorité », dans la mesure où ils devraient évaluer l'action

Elle jetterait un pont entre l'économie sociale et solidaire et les entreprises classiques. Elle rendrait à nouveau possibles les projets cherchant à concilier durablement efficacité économique et exigences sociales et environnementales. Cette innovation juridique aurait en outre une vertu pédagogique : elle rappellerait que l'entreprise peut être créée avec un contrat de société, sans limiter son projet au seul partage de bénéfice. Surtout, elle montrerait que chaque forme d'action collective a besoin qu'on la modélise rigoureusement, pour éviter que des règles classiques, mais parfois impropres, la fassent dévier, voire sombrer... ●

(1) Dans le cadre du programme de recherche pluridisciplinaire du collège des Bernardins « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » sous la direction d'Olivier Favereau et de Baudouin Roger. Voir Baudouin Roger (coord.), *L'Entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, 2012.

(2) Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.