



## Trivium

Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales - Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes- und Sozialwissenschaften

28 | 2018  
Capitalisme

---

# Reconnaître l'entreprise en droit : la proposition de « Société à Mission »

Armand Hatchuel et Blanche Segrestin

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/trivium/5988>

ISBN : 1963-1820

ISSN : 1963-1820

### Éditeur

Les éditions de la Maison des sciences de l'Homme

### Référence électronique

Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, « Reconnaître l'entreprise en droit : la proposition de « Société à Mission » », *Trivium* [En ligne], 28 | 2018, mis en ligne le 30 juillet 2018, consulté le 18 octobre 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/trivium/5988>

---

Ce document a été généré automatiquement le 18 octobre 2019.



Les contenus des revues *Trivium* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Reconnaître l'entreprise en droit : la proposition de « Société à Mission »

Armand Hatchuel et Blanche Segrestin

---

- 1 En période de crise économique et sociale, on attend des entreprises qu'elles développent des ressources nouvelles pour être compétitives, mais aussi qu'elles innovent pour répondre aux défis sociaux et environnementaux que nos sociétés rencontrent.
- 2 À cet égard, c'est bien la capacité d'innovation des entreprises qui conditionne une croissance équitable et durable : créer des emplois durables et de qualité, trouver des solutions pour la transition énergétique, développer des technologies écologiques, générer de nouveaux modes de vie ... Or les entreprises, telles qu'elles sont aujourd'hui définies et gouvernées, peuvent-elles relever de tels défis ? L'affectation prioritaire des bénéfices aux dividendes ou aux rachats d'action est aujourd'hui avérée pour les grandes entreprises et entament fortement le financement de projets d'intérêt collectif<sup>1</sup>. Et plus généralement, la crise actuelle montre qu'on ne peut plus faire l'hypothèse que les entreprises qui souhaitent s'engager dans des démarches de RSE (Responsabilité sociale des entreprises), en aient la latitude.
- 3 En examinant les causes profondes de cette crise, on s'aperçoit en effet que le cadre juridique ne laisse pas les entreprises totalement libres. Non pas parce qu'il pousse à certaines options stratégiques, mais parce qu'il a rendu possibles une conception de l'entreprise et un modèle de gouvernance à *dominante actionnariale* avec une focalisation croissante et difficile à endiguer sur la rentabilité à *court terme*. Dans ce contexte, l'innovation, la vision à long terme et la responsabilité sociale n'ont pas disparu, mais ne sont plus prioritaires. Et ils ne sont pas protégés par le droit, par exemple en cas de changement d'actionnaires<sup>2</sup>. Les travaux en sciences de gestion engagés à l'École des Mines, avec le soutien du Collège des Bernardins<sup>3</sup>, montrent qu'il est urgent de créer *d'autres statuts de société et du dirigeant* pour sortir non seulement de la crise financière mais aussi de la crise de la R&D et des projets d'innovation<sup>4</sup>.

## I. Crise de l'entreprise actionnariale : un défaut de droit

- 4 La crise économique actuelle ne se comprend qu'en prenant la mesure de la profonde transformation de la gouvernance des entreprises depuis les années 80. Les grandes entreprises, qui représentent une forte majorité des investissements mondiaux en R&D, ont vu leur management de plus en plus soumis au critère de la valeur actionnariale. Un ensemble de dispositifs d'incitation, de rémunération et d'évaluation a été mis en place pour encadrer l'action des dirigeants dans le but « d'aligner », comme le demande la « théorie de l'agence », leurs choix et leurs comportements sur l'intérêt des actionnaires. La « *corporate governance* » s'est imposée comme une nouvelle norme internationale, remodelant tous les critères de gestion, jusqu'aux règles comptables.
- 5 Cette transformation est à l'origine de l'étonnante dérive du management bancaire qui a conduit à la débâcle financière de 2008. Elle a aussi largement touché l'ensemble du tissu industriel soumis au marché financier. Les projets qui visaient le développement d'innovations à long terme ont été les plus atteints, *a fortiori* quand ils portaient sur des objectifs autres que la seule rentabilité à court terme (par exemple, lorsqu'ils visaient le développement de technologies non polluantes...). Une telle transformation a pu surprendre : le management était traditionnellement vu comme travaillant pour le développement à long terme de leur entreprise, au bénéfice d'une large communauté d'intérêts. On avait alors une conception industrialiste et progressiste de l'entreprise et de son management, conception qui était d'ailleurs compatible avec la faiblesse relative du secteur financier. Cette conception a prévalu jusqu'aux années 90 ; mais elle a ensuite cédé. De nouvelles doctrines économiques ont pris le pas, pour lesquelles les entreprises sont surtout des ensembles d'actifs financiers et les dirigeants surtout les « agents » des actionnaires. Cette remarquable *régression doctrinale* a eu des effets économiques et sociaux majeurs. Elle n'a été possible que parce que l'entreprise n'était nullement protégée en droit.
- 6 L'entreprise comme communauté d'actions et comme vecteur de création collective de richesses n'a en effet aucun fondement légal. En droit, l'entreprise n'existe pas<sup>5</sup>. Seule existe la société commerciale, c'est-à-dire le contrat qui unit les différents actionnaires aux équipes de dirigeants. Dans les sociétés anonymes, seuls les actionnaires sont en mesure de nommer et de contrôler les dirigeants. S'ils jugent que la stratégie n'est pas conforme à leurs intérêts, rien ne les empêche de révoquer les dirigeants. Autrement dit, une entreprise peut porter des projets de développement ambitieux ; mais ces derniers sont toujours conditionnés par l'acceptation du cercle des associés. Ils sont donc toujours menacés par une éventuelle OPA ou un éventuel changement de majorité de contrôle. Il n'existe en droit des sociétés, qu'il soit français ou américain, aucun moyen de s'opposer à ce que l'intérêt de l'entreprise ne soit pas rabattu sur la valeur actionnariale si les actionnaires en décident ainsi. De même, la pratique du droit des sociétés ne permet pas d'engager les actionnaires. Certes, il existe des actionnaires engagés : c'est le cas notamment de entreprises familiales, qui sont connues pour être souvent investies dans le long terme. Mais l'engagement des actionnaires, même s'il peut concerner nombre d'entreprise, reste soumis au bon vouloir de ces derniers : en droit rien ne permet de le construire. Or comment les actionnaires pourraient-ils être engagés sur le long terme, et *a fortiori* sur des objectifs sociaux ou environnementaux, quand ils ne sont pas même tenus d'être loyaux envers la société ?

- 7 Dans ces conditions, la difficulté des entreprises à assumer leurs responsabilités sociales (y compris fiscales, comme on l'a vu récemment) ne doit pas surprendre, même si dans le même temps, les normes de RSE n'ont cessé de croître (cf. Iso 26000). Les projets innovants, diversifiés ou en rupture, risquent aussi d'être de plus en plus difficiles à concevoir, alors qu'ils conditionnent la compétitivité des entreprises à terme. Les chiffres aux États-Unis sont à cet égard frappants : ils montrent que dans les années précédant la crise de 2008, les dirigeants des grandes entreprises, sans doute piégés par des programmes massifs de stock-options, ont davantage poussé leurs entreprises à racheter leurs propres actions qu'à investir dans les projets de R&D<sup>6</sup>.
- 8 Il faut donc reconnaître les dangers de la pauvreté doctrinale en matière de gouvernance, et réfléchir aux moyens de combler le vide juridique dont souffre l'entreprise.

## II. L'entreprise : une mission qui va bien au-delà du profit

- 9 Pour commencer, l'entreprise ne doit pas être confondue avec l'instrument économique du capitalisme. En particulier l'entreprise ne doit pas être confondue avec la société commerciale. L'entreprise moderne n'est ni réductible à la société commerciale, ni à un agent économique cherchant à maximiser son profit. Pour comprendre en quoi elle se distingue de l'activité marchande, il faut se souvenir *qu'elle n'est apparue qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle*, soit très tardivement par rapport à l'histoire du capitalisme. Elle n'est née que quand le développement des sciences et des techniques a nécessité d'organiser des relations d'autorité et de travail autrement que par le marché. Car pour innover, il faut recourir à des compétences qui ne sont pas toujours disponibles. Il faut alors organiser des apprentissages collectifs et développer des nouveaux métiers, de nouvelles méthodes, de nouvelles organisations. C'est ce à quoi s'emploient les ingénieurs et les nouveaux dirigeants souvent nés de leurs rangs : à cette époque, ils doivent inventer un mode de commandement fondé sur l'expertise. La dynamique de création collective est également liée à un nouveau rapport au travail, marqué par la subordination du contrat de travail et les mécanismes de représentation des salariés. Elle favorise la naissance d'une nouvelle figure d'autorité, le « chef d'entreprise », qui incarne l'espoir d'une « technocratie neutre » au service d'un progrès collectif et de relations sociales pacifiées.
- 10 L'entreprise moderne se distingue des formes classiques d'organisation du capitalisme, et notamment des anciennes compagnies marchandes, sur au moins quatre plans :
- 11 1. L'entreprise se définit par sa mission de création collective. Pour qu'il y ait entreprise, il ne suffit ni d'une embauche ni d'une activité commerciale lucrative ; il faut qu'il y ait le projet de développer de nouvelles capacités d'action.
- 12 2. Les dirigeants d'une entreprise ne sont pas des « mandataires sociaux », au sens du droit des sociétés : ils sont choisis pour leur compétence à inventer un nouvel usage des ressources et conduire un projet d'entreprise. Aussi leur statut devrait-il être explicitement défini comme une « habilitation » (à l'instar du capitaine de bateau) par toutes les personnes qui s'engagent dans le projet collectif et qui, de ce fait, confient aux dirigeants leur propre « potentiel d'action », c'est-à-dire les capacités de développement et de création dont ils disposent.

- 13 3. Le périmètre de l'entreprise ne se limite pas évidemment aux seuls actionnaires. Il comprend aussi les salariés, mais peut s'étendre au-delà. La frontière peut changer d'une entreprise à l'autre, mais un principe nous semble s'imposer. Parmi l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) susceptibles d'être affectées par des choix de gestion, seules celles qui *s'engagent* dans l'entreprise, c'est-à-dire qui renoncent à leur autonomie en acceptant une même autorité de gestion, devraient pouvoir participer à la nomination des dirigeants.
- 14 4. Un principe de solidarité face aux « avaries communes » : toutes les parties engagées dans l'entreprise peuvent voir leurs potentiels impactés par les choix du management. Certains de ces choix, comme les plans sociaux ou les restructurations, pénalisent des salariés au nom du « bien commun » qu'est l'entreprise. On devrait, dans ces situations, s'inspirer de « la règle des avaries communes » du commerce maritime comme modèle de solidarité dans l'entreprise. Cette règle stipule que les dommages décidés par le capitaine de navire *pour sauver l'expédition* doivent être partagés par tous ceux qui ont intérêt à ce que le bateau soit sauvé<sup>7</sup>. Par analogie, la plus-value que réalise un actionnaire ne devrait-elle pas en partie revenir au collectif ? De même, un licenciement économique ou une baisse collective des salaires, dès lors que la prospérité future de l'entreprise en dépend, ne devraient-ils pas être compensés au-delà des indemnités légales (par exemple par une distribution d'actions) ? Cela devrait donner des critères simples d'équité pour concevoir de futurs accords de compétitivité.
- 15 Mais l'ensemble de ces principes passeraient mieux dans les actes s'ils étaient inscrits en droit : la société anonyme classique autorise trop de dérives. Il est devenu indispensable de réfléchir à de nouvelles formes de sociétés.

### III. Une proposition : la « Société à Mission »

- 16 La nécessité de faire évoluer le droit pour stimuler l'émergence d'entreprises innovantes et responsables a déjà conduit à des sociétés originales dans plusieurs pays. Aussi bien en Europe qu'outre-Atlantique ont été adoptées de nouvelles formes juridiques qui veulent réconcilier activités économiques et projets sociaux ou environnementaux. On peut citer la *Société à Finalité Sociale* belge (bientôt adoptée au Luxembourg), la *Community Interest Company* britannique, la *Société Coopérative d'Intérêt Collectif* en France ou encore les *Benefit et Flexible Purpose Corporations* américaines.
- 17 En France, nous proposons une innovation juridique qui relève du même esprit. L'introduction d'une « Société à Mission » permettrait d'élargir l'objet social en inscrivant dans les statuts de l'entreprise que cette dernière se donne des objectifs qui, tout en incluant le profit, intègrent d'autres buts, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, une gouvernance partagée, etc. Surtout, un tel statut installerait le dirigeant dans un cadre d'action plus ouvert. Il restaurerait son autorité de vision et d'orientation. Il pourrait servir aux entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (E.S.S.), mais s'adresserait plus généralement aux entreprises à but lucratif, dès lors qu'elles se veulent responsables et soucieuses de progrès social.
- 18 En pratique, le droit pourrait créer la possibilité pour une société classique (Société Anonyme (SA), Société anonyme simplifiée (SAS), Société Coopérative et Participative (SCOP) ...) d'intégrer dans ces statuts une mission, celui-ci désignant un service spécifiquement social ou environnemental (ex. l'insertion) ou des objectifs sociaux et

environnementaux assignés à une activité économique (ex. maintien de l'emploi). Non seulement la mission engagerait l'ensemble des actionnaires, au-delà des seuls dirigeants, mais il deviendrait opposable, y compris, si les statuts le prévoient, par d'autres parties que les seuls actionnaires. Les statuts devraient alors prévoir une procédure d'approbation de la mission ainsi qu'une procédure d'évaluation de la gestion. En pratique, nous proposons<sup>8</sup> :

- Que la définition ou la révision de la mission doive être approuvée par une super-majorité des 2/3 des actionnaires, mais aussi par le comité d'entreprise ou les représentants des salariés ;
- Que l'évaluation de la gestion relative à la mission soit confiée à un conseil de mission, différent du conseil d'administration. Un tel conseil ne réunirait pas l'ensemble des parties prenantes, mais les parties concernées par la mission, c'est-à-dire celles envers qui l'entreprise s'engage mais aussi celles qui sont compétentes pour évaluer le respect de cet engagement.

- 19 Malgré sa simplicité, cette proposition pourrait avoir de nombreux effets positifs. Elle reconnaîtrait tout d'abord l'entreprise en droit et elle restaurerait une définition de l'entreprise cohérente avec les fondements historiques et théoriques de l'entreprise, c'est-à-dire sa mission de création collective. Elle permettrait ensuite de crédibiliser les démarches de RSE en rendant les engagements de l'entreprise opposables. Elle rendrait alors possibles les projets d'entreprise soucieux de concilier durablement les conditions de l'innovation et de l'efficacité économique avec les exigences sociales et environnementales. Enfin, elle réconcilierait la liberté d'entreprendre avec l'intérêt général. Et comme toute acte de droit, cette proposition aurait une vertu pédagogique : elle rappellerait à tous que les formes de l'action économique n'ont rien de naturel et doivent évoluer avec les besoins et les valeurs de la société.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Auvray, T. / Dallery, T. / Rigot, S. (2016) : *L'entreprise liquidée. La finance contre l'investissement*, Paris : Michalon.

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

Gutiérrez, G. N. / Philippon, T. (2016) : *Investment-less Growth : An Empirical Investigation*. NBER Working Paper Series, n° 22897.

Lazonick, W. (2009) : « The explosion of executive pay and the erosion of American prosperity », *Entreprises et Histoire*, 57, p. 141-164.

Lazonick, W. (2014) : « Profits Without Prosperity », *Harvard Business Review*, 92, p. 46-55.

Robé, J.-P. (1999) : *L'entreprise et le droit*, Paris : puf.

Roger, B. (éd.) (2012) : *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Paris : Parole et Silence / Lethielleux.

- Sandberg, J. (2011) : « Socially Responsible Investment and Fiduciary Duty : Putting the Freshfields Report into Perspective », *Journal of Business Ethics*, 101, p. 143-162.
- Segrestin, B. / Hatchuel, A. (2011) : « Autorité de gestion et avaries communes : pour un complément du droit de l'entreprise? », *Finance Contrôle Stratégie*, 14, p. 9-36.
- Segrestin, B. / Hatchuel, A. (2012) : *Refonder l'entreprise*, Paris : Seuil (République des idées).
- Segrestin, B. / Levillain, K. / Vernac, S. / Hatchuel, A. (éd.) (2015) : *La société à objet social étendu : un nouveau statut pour l'entreprise*, Paris : Presses des Mines.

## NOTES

1. Lazonick (2014) ; Auvray et al. (2016) ; Gutiérrez / Philippon (2016).
  2. Sandberg (2011).
  3. Dans le cadre du programme de recherche pluridisciplinaire du collège des Bernardins sur l'entreprise (2009-2018). Voir : Roger (2012) ; Favereau (2014).
  4. Dans cet article, nous résumerons les thèses du livre Segrestin / Hatchuel (2012). Cet ouvrage a reçu notamment le prix Syntec-SFM du meilleur livre de recherche académique en Management en 2013.
  5. Robé (1999).
  6. Lazonick (2009).
  7. Segrestin / Hatchuel (2011).
  8. Segrestin et al. (2011).
- 

## INDEX

**Mots-clés** : entreprise, mission, responsabilité sociale d'entreprise, droit

**Schlüsselwörter** : Unternehmen, Mission, corporate social responsibility, Recht

## AUTEURS

### ARMAND HATCHUEL

Armand Hatchuel est professeur de classe exceptionnelle à Mines ParisTech. Pour plus d'informations voir la notice suivante.

### BLANCHE SEGRESTIN

Blanche Segrestin est professeur à Mines ParisTech, associée à la chaire « Théorie et Méthodes de la conception innovante ». Pour plus d'informations voir la notice suivante.