

## L'ENTREPRISE ET LES NOUVEAUX HORIZONS DU POLITIQUE

Document de synthèse pour la Table-Ronde conclusive

8 novembre 2014

### SOMMAIRE

#### INTRODUCTION

De la grande déformation des entreprises à une conjecture sur leur nature politique ..... 3

#### § 1 PENSER LE TRAVAIL POUR PENSER L'ENTREPRISE ..... 6

1.1. Travail et Entreprise : des représentations à transformer ..... 7

(a) En économie..... 7

(b) En anthropologie..... 7

(c) En sociologie ..... 8

(d) En gestion..... 9

1.2. Travail et Entreprise : des institutions à réformer ..... 10

(a) Au plan des idées directrices ..... 10

(b) Au plan des règles formelles..... 11

(c) Au plan des techniques organisationnelles ..... 11

1.3. Caractérisation politique 1 de l'entreprise..... 12

#### § 2 POUR UNE FINANCE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE ..... 15

2.1. Finance et Entreprise : des représentations à transformer ..... 15

(a) La grande déformation et la financiarisation forment système..... 15

(b) Deux principes pour inverser la dynamique du système..... 16

(b-1) Reconnaître la nature organisationnelle du profit..... 17

(b-2) Remettre à sa place le marché financier ..... 18

2.2. Finance et Entreprise : des institutions à réformer..... 19

(a) Dans l'entreprise .....	19
(b) Dans le système financier .....	20
(b-1) Avec de nouveaux acteurs.....	20
(b-2) Avec des acteurs existants.....	21
2.3. Caractérisation politique 2 de l'entreprise.....	21
<b>§ 3 LA « SOCIÉTÉ À OBJET SOCIAL ÉTENDU » : REPENSER LA MISSION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>23</b>
3.1. Société et Entreprise : des représentations à transformer .....	23
(a) L'asymétrie du droit stérilise la RSE.....	24
(b) L'asymétrie du droit polarise les entreprises .....	25
(e) (c) L'asymétrie du droit déresponsabilise les sociétés .....	26
3.2. Société et Entreprise : des institutions à réformer .....	27
(a) La Société à Objet Social Étendu.....	28
(f) (b) L'Accord sur la Sécurité au Bangladesh.....	28
3.3. Caractérisation politique 3 de l'entreprise.....	29
<b>§ 4 GLOBALISATION DU SYSTÈME DE POUVOIRS ET CONSTITUTIONNALISATION .....</b>	<b>31</b>
4.1. État et Entreprise : des représentations à transformer .....	31
(a) Entreprise : du langage de la « propriété » à celui du « pouvoir ».....	31
(b) Personne : physique & morale.....	33
(c) Constitution : du public au privé.....	34
4.2. État et Entreprise : des institutions à réformer.....	35
(a) Exemples-types de micro-dispositifs .....	35
(b) Exemples-types de dispositifs mixtes .....	36
(c) Exemples-types de macro-dispositifs .....	38
1.4. 4.3. Caractérisation politique 4 de l'entreprise .....	38
<b>CONCLUSION :</b>	
D'un élargissement du politique à un approfondissement de l'efficacité des entreprises.....	40
<b>ANNEXE</b>	
Composition du réseau de recherche.....	44
« L'entreprise : propriété, monde commun, création collective » (Bernardins 2) .....	44

## INTRODUCTION

### *De la grande déformation des entreprises à une conjecture sur leur nature politique*

Ce document synthétise les résultats de la seconde phase de travaux de recherche menés au Collège des Bernardins depuis le colloque de mai 2011. Il portait sur « L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales ». Le simple rapprochement de cet intitulé avec celui du présent colloque « L'entreprise et les nouveaux horizons du politique » suffit à révéler la dynamique de la recherche :

- Bernardins 1 (B1 en 2009-2011) est parti d'une proposition *négative* sur la propriété : « les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise » pour en déduire quatre séries de réflexions.

Les unes argumentaient la proposition négative (qui demandait à être justifiée en toute rigueur juridique, tant elle était contraire à la pensée conventionnelle sur l'entreprise de la période de financiarisation 1980/2008) ; elles en déduisaient une explication globale d'un certain nombre de phénomènes liés à la financiarisation, que nous avons rassemblés, au niveau de l'entreprise, sous la thématique de la « grande déformation ».

Les autres commençaient à reconstruire des contenus positifs à partir de cette négation, pour redresser les effets les plus nocifs de cette « grande déformation ».

C'est ainsi qu'au lieu de voir dans l'entreprise une collection d'actifs financiers, valorisés et donc vendables par appartements, à tout moment, sur un espace financier mondialisé, nous avons choisi de rééduquer notre regard de praticiens ou de théoriciens en nous accoutumant, malgré l'obscurité du temps présent, à considérer successivement :

- L'entreprise, dispositif d'accomplissement personnel
- L'entreprise, dispositif de valorisations croisées
- L'entreprise, dispositif de création collective
- L'entreprise, dispositif de pouvoir privé/supranational

En conclusion de cette 1<sup>ère</sup> phase, nous nous étions interrogés sur ce qui pouvait donner leur unité à ces quatre axes. Mais nous ne sommes pas allés plus loin que cette conjecture : il faut oser voir dans l'entreprise une entité politique d'une espèce nouvelle.

- Bernardins 2 (B2 en 2012-2014) a pris comme base les résultats précédents, pour les consolider en tant que fondations, ou pour leur ajouter des étages supplémentaires, ou encore pour les compléter par d'autres constructions. Quatre groupes de travail ont été (re)constitués.

Le colloque des 6/8 novembre rend publiques leurs conclusions et les soumet à la critique des chercheurs et des acteurs économiques, politiques et sociaux. Elles vont être présentées (et ici résumées) sous les intitulés suivants :

- Penser le travail pour penser l'entreprise
- Pour une finance au service de l'entreprise
- La Société à Objet Social Étendu : repenser la mission de l'entreprise
- Globalisation du système de pouvoir et constitutionnalisation

À nouveau se pose la question de leur unité. Ce qui n'était encore qu'une conjecture raisonnée à la fin de Bernardins 1 devient désormais une thèse affirmée. *L'avenir de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle passe par une transformation du lien politique : la nature politique de l'entreprise doit être reconnue*, sachant que cette reconnaissance va nous obliger à réviser nos catégories les mieux établies, et à faire preuve d'imagination.

D'un côté, l'entreprise n'est pas un bien, susceptible d'une appropriation *privée* : conséquence directe de la proposition négative de B1.

De l'autre, nouvelle conséquence, celle-là indirecte, la dynamique qu'incarne l'entreprise – et surtout sa démultiplication en un ensemble d'entreprises, formant système – conduit à une structuration de l'espace distincte de celle de la puissance *publique*, selon des degrés allant d'une dépendance maximale à une quasi-concurrence, plus ou moins déséquilibrée, par rapport à l'État-nation.

Son histoire – car c'est une entité qui naît, croît, meurt ou perdure – se déploie ainsi entre ces deux pôles, privé, public, dont on voit bien aujourd'hui que le caractère dualiste/antagoniste appauvrit à l'excès la vie de nos « démocraties capitalistes »<sup>1</sup>. La démocratisation de nos sociétés et la modernisation de nos entreprises deviennent les deux faces d'une même pièce – qui reste à frapper, mais dont on peut commencer à imaginer le moule.

Pour aller vers cette intersection commune (qui n'exclut pas, par ailleurs, des positions singulières), les quatre groupes de B2, dans la brèche ouverte par les intuitions de B1, ont adopté la même démarche paradoxale : essayer de reconstruire aussi complètement que possible l'entité « entreprise » à partir de points de départ aussi éloignés les uns des autres que :

- Le travail, *mais dans toutes ses dimensions* (travail de base, travail des managers, travail de direction). L'entreprise émerge comme un collectif de travail, soumis à une relation de pouvoir, avec une interrogation constitutive sur sa

---

<sup>1</sup> En utilisant cette expression (plutôt que celle, inverse, de « capitalisme démocratique ») nous adoptons la position de principe que (i) l'on peut rendre ces deux termes compatibles, (ii) cette compatibilité ne va pas de soi, (iii) le second terme doit tendre vers le premier – plutôt que le contraire.

légitimité<sup>2</sup>. Voir ci-après § 1 (et les textes correspondants) : « Penser le travail pour penser l'entreprise ».

- La finance, *mais dans toutes ses dimensions* (distinction Formation Brute de Capital Fixe/investissement financier, sources alternatives de financement, mobilisation de l'épargne, rôle des investisseurs institutionnels). L'entreprise apparaît comme une promesse de flux monétaire, gagée sur une activité de production pérenne, avec une interrogation constitutive sur son horizon d'évaluation<sup>3</sup>. Voir ci-après § 2 (et les textes correspondants) : « Pour une finance au service de l'entreprise ».
- Les statuts de son support sociétaire, *mais dans toutes leurs dimensions* (définition de l'objet social, autonomie du dirigeant, engagements et pouvoirs des actionnaires et de salariés, etc.). Il se confirme que l'entreprise est fondamentalement un dispositif de création collective, avec une interrogation constitutive sur ses objectifs<sup>4</sup>. Voir § 3 (et les textes correspondants) : « La Société à Objet Social Étendu : repenser la mission de l'entreprise ».
- Le pouvoir de la personne morale de droit privé, au sein du système-monde de pouvoirs, et tout particulièrement dans son articulation avec l'État-nation, personne morale de droit public. L'entreprise revêt ici l'aspect d'un dispositif de pouvoir hybride privé/public, trans-national et même parfois supranational, avec une interrogation constitutive autour du périmètre de ses responsabilités<sup>5</sup>. Voir ci-après §4 (et les textes correspondants) : « Globalisation du système de pouvoir et constitutionnalisation ».

Chacune de ces lectures débouche sur *une* possible illustration de la nature politique de l'entreprise, du fait soit des analyses menées, soit des propositions de réforme institutionnelle en découlant. Les § 1 à 4 qui suivent, dans ce document, présenteront succinctement les lignes de force d'une telle argumentation.

Un ultime paragraphe regroupera *toutes* ces lignes pour réfléchir en conclusion sur le renouvellement en profondeur du lien politique, qui résulterait, dans nos « démocraties capitalistes », de la validation de ces analyses, et de la conjonction de ces réformes<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Cela poursuit, en les combinant, deux des lectures de Bernardins 1 : dispositif d'accomplissement personnel + dispositif de valorisations croisées.

<sup>3</sup> Cette lecture est un apport propre de B2.

<sup>4</sup> Cette lecture prend clairement la suite de B1, mais le dernier membre de phrase suggère où se situe l'innovation.

<sup>5</sup> Cette lecture avait été entamée dans B1.

<sup>6</sup> Pour une synthèse des travaux de Bernardins 1, voir O. Favereau, *Entreprise : la grande déformation*, Parole et Silence Éditions, 2014.

## § 1 PENSER LE TRAVAIL POUR PENSER L'ENTREPRISE

Dans B1, nous étions partis de l'affirmation que l'entreprise ce sont d'abord des « gens ». Voilà qui ne semble ne plus prêter à controverse, quand on voit des consultants réputés mettre en avant le « facteur humain », ou quand on entend des dirigeants importants soutenir qu'« une entreprise, ce sont des salariés avant tout »<sup>7</sup>. Cette convergence éminemment sympathique devrait nous intriguer, et réveiller notre esprit critique : ce propos, il faut être conscient qu'on l'entend plus facilement... en haut qu'en bas de la hiérarchie. Ne pourrait-on lui donner une forme qui ne puisse être suspectée de vœu pieux ou de platitude inoffensive (nous écartons l'hypocrisie et le cynisme) ?

Tel est au fond l'esprit de cette première série d'analyses et de recommandations. Nous reprendrons l'affirmation consensuelle qu'une entreprise ce sont d'abord des gens *qui travaillent* (ce qui inclut évidemment les salariés) ; mais nous la soumettrons à un test de validité et/ou d'honnêteté, en écoutant l'écho qui revient des salariés eux-mêmes : pensent-ils, eux aussi, que leur entreprise, c'est avant tout eux-mêmes ?

Il n'y a que deux façons de répondre à cette question : soit entreprise par entreprise, en interrogeant leurs salariés – impraticable, en tous cas pour nous ; soit, dans une recherche de généralité, en identifiant une condition minimale sans laquelle une réponse positive serait exclue (ou mensongère). C'est ce que nous avons essayé de faire. La question n'est pas : l'entreprise s'intéresse-t-elle au travail de ses salariés ? La réponse serait évidemment : oui. La vraie question est : *de quelle façon s'y intéresse-t-elle ?* Et quelle ne fut pas notre surprise en écoutant hors micro les confidences de responsables syndicaux ou de managers, ou en parcourant les recherches menées en économie, anthropologie, sociologie et gestion : *il s'est imposé insidieusement un modèle d'entreprise, qui se désintéresse du contenu concret du travail, au profit (i) de son rendement économique, (ii) de ses conditions physiques d'exercice, (iii) de son encadrement juridique à travers l'emploi et sa protection, ou (iv) de sa fonction socialisatrice.* Le travail en lui-même demeure une sorte de boîte noire<sup>8</sup>, à propos de laquelle tout le monde finit par s'accorder pour privilégier soit les intrants, soit les extrants – tout le monde, sauf les salariés eux-mêmes. Qui sait quel rapport personnel chaque salarié entretient avec son travail et les tâches dont il se compose ? Personne – sauf lui. Qui sait si cette « négligence » ne nous fait pas passer à côté d'une propriété dynamique essentielle de l'entreprise, au point de déformer sa nature, ou de contraindre son potentiel ? C'est ce que nous avons voulu examiner.

Dans le § 1.1, nous présentons les résultats de nos investigations auprès de quatre sciences humaines et sociales, l'économie, l'anthropologie, la sociologie et la gestion : l'indifférence au contenu du travail vaut effectivement déformation du potentiel créateur

---

<sup>7</sup> L'actuel président du MEDEF, cité dans le texte de J.M. Le Gall « Refonder socialement l'entreprise » (p.1)

<sup>8</sup> Excepté, partiellement, pour l'ergonomie.

de l'entreprise. Dans le §1.2, nous en déduisons des réformes indispensables. Enfin dans le § 1.3, nous concluons qu'un modèle d'entreprise qui réhabiliterait dans son fonctionnement le contenu concret du travail contribuerait déjà à une extension du lien politique.

### 1.1. Travail et Entreprise : des représentations à transformer

#### (a) En économie

Pour le courant dominant de la *discipline économique*, l'entreprise est un « point aveugle<sup>9</sup> » : d'abord agent individuel maximisant le profit, puis (à partir des années 1970) nœud de contrats avec une double méprise sur le contrat de travail caricaturé en relation de mandat, et l'oubli pur et simple du contrat de société, d'où l'indifférenciation de l'entreprise, organisation économique, et de la « société », personne juridique, conduisant au double contresens de la *shareholder value* (qui fait des actionnaires les propriétaires de l'entreprise, alors qu'ils ne sont propriétaires que de leurs actions). C'était l'apport de B1.

La découverte de B2 est qu'il y a une méconnaissance symétrique à l'encontre du travail (salarié) : celui-ci est aussi un « point aveugle », dans la mesure où ne lui est reconnue aucune positivité. C'est une désutilité, définie par la renonciation au loisir (la source d'utilité n°1), consentie pour obtenir le salaire qui financera la consommation (la source d'utilité n°2). Le travail ne se pense qu'en creux, comme un instrument dont le sens éventuel resterait extérieur à lui-même. Comment croire que l'enseignement constant et universel de ce faisceau d'idées dans les cours d'économie, au sein des universités ou des écoles de commerce, ces dernières décennies, n'aurait eu que des effets bénins ?

Une petite note d'espoir cependant : les efforts très récents de quelques économistes dans le courant dominant, et les tentatives moins visibles mais plus systématiques dans la mouvance hétérodoxe (notamment institutionnaliste), pour remplir ce creux et rendre mieux compte des échanges sur le travail. Il est remarquable qu'ils passent tous par une révision (plutôt discrète) de l'anthropologie de la théorie économique : le fameux *homo economicus*, monstre d'égoïsme matérialiste, et super-machine à calculer, est prié de s'humaniser, d'abord en devenant un être de langage, ensuite en manifestant des capacités morales, avec, en premier lieu, le sens de la justice<sup>10</sup>.

#### (b) En anthropologie

Cela dit, il est évidemment plus direct de partir de... *l'anthropologie* elle-même, en l'interrogeant sur les fondements humains de la création collective, s'il est vrai que tel est le propre de l'entreprise. D'abord, cette discipline rappelle l'évidence : seul l'homme, c'est-à-dire le travail, est créateur. Ensuite le travail salarié, parce qu'il est subordonné, implique la

---

<sup>9</sup> C'est en vérité un constat plus ou moins transversal à toutes les disciplines (cf. B. Segrestin, B. Roger, S. Vernac (Ed.), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Sciences Humaines, 2014), mais c'est particulièrement étonnant, s'agissant de l'économie.

<sup>10</sup> Cf. O. Favereau « Entreprise et travail : l'économie d'une double absence » et H. Lopes « La spécificité de la relation d'emploi : une exploration des micro-fondations de l'entreprise ».

présence d'un pouvoir dont la grande inconnue est la place qu'il réservera à l'adhésion de ceux qui travaillent sous son emprise. Si l'on appelle « autorité » un pouvoir qui sollicite la volonté et installe la confiance nécessaire tant à l'engagement qu'à la coopération, au lieu de s'exercer par la seule contrainte ou des incitations matérielles, l'anthropologie, aidée en cela par les sciences cognitives, montre alors que la puissance créatrice du travail est démultipliée lorsque le couple pouvoir/subordination cède la place au couple autorité/coopération.

Cependant l'actualisation du surcroît de potentiel créatif propre à des humains en interaction organisée rencontre toutes sortes d'obstacles, ne tenant pas moins à ceux qui dirigent qu'à ceux qui sont dirigés. D'où l'importance de réfléchir aux règles institutionnelles et aux contrepouvoirs, susceptibles d'éviter les dégénérescences naturelles de l'autorité en pouvoir, et de la relation inter-personnelle en individualisme généralisé<sup>11</sup>.

On voit que l'optimisme n'est pas de mise : travail et entreprise sont des points aveugles pour l'économie, qui se veut réaliste ; pour l'anthropologie, plus constructive, ce sont des schémas de référence, qui permettent de mesurer combien la réalité est loin de tenir les promesses inscrites dans ce réservoir de ressources qu'on appelait classiquement la nature humaine.

(c) En sociologie

Une grande force de la *sociologie* est de compléter la méthodologie de l'explication causale – typique des disciplines qui fonctionnent par modèles ou idéaux-types, comme l'économie, et l'anthropologie – par une méthodologie de la compréhension : on va redonner une importance analytique aux représentations individuelles ou sociales des acteurs, de sorte que la reconstruction scientifique de la logique de leur comportement intègre aussi la signification qu'il revêt pour les intéressés. Voici plusieurs constats, qui disent tous quelque chose sur l'absence du travail au cœur de l'entreprise, quels que soient les discours contraires.

D'abord on ne peut qu'être frappé par la prévalence des vieilles images mécanistes du travail, alors que la place de l'effort physique, dans notre monde majoritairement tertiaire, a considérablement reculé, au bénéfice, par exemple, de la gestion d'aléas. Dans ces nouvelles modalités, le travail tend à devenir invisible, de sorte que tout se passe comme si on ne savait plus au juste ce qu'est le travail, aujourd'hui, dans l'entreprise : est-ce d'ailleurs du travail ?

Ensuite, une relecture attentive des grands classiques de la sociologie du travail, des organisations, ou de l'entreprise, confirme, de façon inattendue, un faible intérêt pour le contenu même du travail salarié, la visée théorique portant plutôt sur les logiques de domination, à l'intérieur de l'entreprise, ou de socialisation, à l'extérieur. La façon dont le travail-

---

<sup>11</sup> Cf. B. Roger « Travailler ensemble ».

leur se relie à son propre travail, en tant qu'activité productive et toujours créatrice, y compris aux niveaux les plus modestes, émerge comme un continent oublié. Une première illustration en est la notion de « travail bien fait », avec cette plainte récurrente des salariés, à presque tous les niveaux : les techniques actuelles de gestion les empêcheraient de bien faire leur travail. Une seconde illustration est la notion de « vrai travail » au sens de ce qui, dans son travail, engage intimement le travailleur lui-même et présente la plus grande valeur à ses yeux. Les entretiens (plus appropriés ici que les enquêtes) révèlent une dynamique d'implication du travailleur que l'entreprise a tort d'ignorer, mais aurait encore plus tort de vouloir contrôler afin de la manipuler. Ici s'entrevoient la richesse et la complexité du lien entre le travail et l'entreprise<sup>12</sup>.

(d) En gestion

Avec la *gestion*, le principe de réalité va revenir en force, à tous les niveaux, celui du travail salarié, et celui aussi de l'entreprise, avec les contraintes de rentabilité, le poids de la concurrence, l'état du « marché » du travail, etc. Est-ce pour cette raison ? La démarche peut devenir plus immédiatement critique.

Concentrons nous d'abord sur les grandes entreprises. Avec l'aide des historiens économistes, et de certains courants critiques, on peut construire le schéma-type de la grande firme, que l'on qualifiera de néo-fordienne, ou de néo-libérale, associée à la financiarisation des trente ou quarante dernières années. Si l'on isole alors au sein du management les techniques de GRH (au sens large), y compris dans leurs aspects qui sembleraient les plus anodins, on voit qu'elles ont été des relais discrètement mais redoutablement efficaces de la financiarisation, qui ont pu s'imposer sans conflit majeur, en raison de la hausse structurelle du risque de chômage (à partir de 1974). Le résultat est paradoxal : à des degrés divers selon le niveau hiérarchique, on a simultanément plus de marché (pression de la concurrence) et plus de bureaucratie (à cause des procédures). Le travail est de plus en plus « évalué » - pourtant le sentiment domine au niveau « n » que le niveau « n+1 » est de moins en moins conscient des conditions requises pour un travail « bien fait »<sup>13</sup>.

En passant aux entreprises de taille moins importante, le tableau précédent peut être complété par la prise en compte du mouvement normatif de grande ampleur qui se développe autour de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale). Elle a indiscutablement transformé le discours de la gestion sur elle-même, si elle n'en a pas encore bouleversé les pratiques. Elle fournit donc une grille de lecture précieuse, et critique, d'où vont ressortir à nouveau la richesse et la complexité du lien travail/entreprise. Deux pièges en effet doivent être évités : le premier consisterait à fonder la RSE sur l'espoir d'une rentabilité supérieure, comme si elle n'était qu'un nouvel avatar, plus présentable, du profit maximum, alors qu'elle porte l'espérance d'un élargissement des critères d'évaluation de la performance

---

<sup>12</sup> Cf. A. Bidet « Actualiser nos images du travail ».

<sup>13</sup> Cf. A. Seignour « La gestion du travail dans la grande firme contemporaine, à la croisée des modèles marchand et bureaucratique ».

d'entreprise. En même temps, il est difficile de penser qu'un tel élargissement ne débouche pas sur des sentiers d'efficacité durable, plus satisfaisants pour toutes les parties prenantes. D'autre part, s'agissant du contenu du travail, spécialement du travail « bien fait », l'autre piège serait, après avoir dénoncé le monopole de sa caractérisation par le management, de verser dans l'utopie inverse, attribuant en principe toute l'expertise aux travailleurs mais sans toucher à la structure de pouvoir interne à l'entreprise. Pour le moment, il semble bien que la RSE n'emprunte pas les chemins qui pourraient éviter ces deux pièges. Tirant parti des échecs réformateurs du passé (comités d'entreprise, lois Auroux, cercles de qualité, etc.) et des expériences étrangères (notamment la co-détermination allemande), le réalisme commande, si l'on veut vraiment organiser une interaction équilibrée entre salariés et managers autour du contenu du travail, de (re)donner du pouvoir aux salariés face aux directions d'entreprise, préalable institutionnel à toute réhabilitation du contenu du travail.<sup>14</sup>

En conclusion de ces analyses aussi diverses que possible, le test de validité imaginé au départ s'avère cruel pour l'affirmation initiale sur le lien travail/entreprise. Le travail tel qu'il est vécu par le salarié *dans sa positivité intrinsèque*, au-delà des motivations extrinsèques comme le salaire, reste largement méconnu par les directions d'entreprise, et cela pose question : pourquoi une organisation, aussi obsédée par les économies, gaspille-t-elle aussi irrationnellement une ressource aussi puissante ? Et comment y remédier ?

## 1.2. Travail et Entreprise : des institutions à réformer

Allons du plus macro au plus micro (sans perdre de vue que tout se tient), ou du plus abstrait au plus pratique.

### (a) Au plan des idées directrices

Il faut d'abord réformer les programmes des institutions d'enseignement et de recherche pour revaloriser la place et le rôle du travail dans l'économie. L'Institut des Sciences Humaines du CNRS devrait financer en priorité absolue des recherches sur le travail en entreprise (y compris le travail des managers), recherches de terrain ou de haute théorie (exemples : que devient la modélisation du marché du travail si le travail est partiellement source directe d'utilité ? Inversement que deviennent les politiques d'emploi, si l'on intègre au coût du chômage la désutilité directe de la privation de travail ?). Dans les écoles de gestion, quel symbole si le cours de GRH devenait, dans l'enseignement du management, le cours central, autour duquel les autres s'organisent, en lieu et place du cours de finance, comme aujourd'hui ! Peut-être aussi faut-il y enseigner plus massivement le droit du travail et le droit des sociétés, afin de vider les amphes où l'on continuerait de présenter la théorie anglo-saxonne de l'agence, comme l'entrée dans la modernité. Enfin : l'histoire sociale devrait être enseignée à l'université sur un pied d'égalité avec l'histoire économique, et l'histoire de la GRH avec l'histoire des entreprises. Inutile de développer, tout cela va de soi, puisque « l'entreprise ce sont des salariés, avant tout ».

---

<sup>14</sup> Cf. J.-M. Le Gall « Refonder socialement l'entreprise ».

(b) Au plan des règles formelles

Ensuite, il faut réformer les institutions représentatives du travail dans l'entreprise. Le rapport Bloch-Lainé avait souligné, au beau milieu des trente glorieuses, cette absurdité : seul le capital est représenté dans les instances dirigeantes. Comment espérer, dans ce cadre, que l'entreprise puisse s'appuyer sur toutes les ressources créatrices liées au travail ? L'Allemagne expérimente depuis la fin de la seconde guerre mondiale le principe de la co-détermination avec un succès que la crise de 2007/8 a encore confirmé. Pourquoi ne pas s'en inspirer, si l'on a bien compris que la mesure la plus simple pour remettre le travail sur le devant de la scène est de redonner du pouvoir aux représentants des salariés (de la même façon que dans la sphère politique, on ne se prononce pas *a priori* sur le bien commun, mais on détermine des procédures démocratiques de choix des options) ? Attention cependant : de multiples conditions annexes sont requises pour donner sa pleine fécondité à une telle réforme<sup>15</sup>. D'autres dispositifs sont concevables<sup>16</sup>, par rapport à cet objectif commun et central qui est de rééquilibrer le système de gouvernance de l'entreprise (de la société, plus exactement) en faveur du travail salarié.

(c) Au plan des techniques organisationnelles

Enfin il faut aborder le domaine des techniques de Gestion des Ressources Humaines. Nos recommandations procèdent de deux démarches complémentaires :

la première consiste à inverser ou réduire les techniques dont nous avons montré qu'elles étaient volontairement ou non un relais efficace de la financiarisation<sup>17</sup> : les Directions RH doivent être réimplantées à proximité des sites à gérer ; la norme du contrat de travail doit être la pérennisation, plutôt que la marchandisation ; l'individualisation des salaires doit être contrebalancée par un retour des primes collectives et, plus largement des motivations intrinsèques<sup>18</sup> ; le reporting ne doit pas être l'*alpha* et l'*omega* de l'interrelation entre les niveaux « n » et « n+ 1 » ; les entretiens d'évaluation doivent redevenir un moment d'information pour le manager plutôt qu'un moment d'évaluation pour le salarié ; l'évaluation de la performance du salarié ne doit plus être fondée sur la fausse objectivité de critères à la fois quantitatifs et individuels – ce qui ne veut pas dire qu'ils doivent être supprimés, mais qu'ils ne doivent pas supplanter le jugement du responsable (s'il veut mériter la belle appellation de « responsable ») ; etc. Le trait commun à toutes ces corrections de tir, c'est de rétablir dans la dynamique d'entreprise la part de la création collective, par rapport à l'addition des performances individuelles. Bien entendu, de même que les techniques critiquées résultaient de la financiarisation, directement ou indirectement, leur inversion est

---

<sup>15</sup> Cf. J.-M. Le Gall, texte cité, pp.11-14 ; cf. aussi J.-L. Beffa & C. Clerc, « Les chances d'une co-détermination à la française », Centre Cournot, *Prisme*, n°26, janvier 2013.

<sup>16</sup> Cf. I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, 2012.

<sup>17</sup> Cf. A. Seignour, texte cité, conclusion.

<sup>18</sup> Cf. la notion de « mission » dans le § 3, ci-après.

difficilement concevable sans une autre articulation avec le système financier – question au centre de l'axe suivant (§ 2, ci-après).

La seconde consiste à inventer de nouvelles techniques de GRH, qui puissent mettre en musique le livret de l'entreprise post-financiarisation. Dans B1, nous avons déjà suggéré qu'il y ait une structure collective où puissent être discutés les critères d'évaluation : on oublie trop souvent que l'évaluation n'est qu'un prêtre-nom du pouvoir, si elle même n'est pas évaluée. Mais pour B2 une mesure emblématique serait d'institutionnaliser des collectifs d'initiative des salariés, en évitant les erreurs des cercles de qualité et des dispositifs d'expression des salariés résultant des lois Auroux. Il faut bien comprendre que l'objectif ici n'est pas de singer des procédures inspirées de la démocratie représentative mais de donner une reconnaissance institutionnelle et organisationnelle à ce que, à maintes reprises, nous avons évoqué à propos du contenu concret du travail. La positivité du travail en entreprise (du « travail bien fait » au « vrai travail ») est liée au goût spontané pour la résolution de problèmes, la création de solutions, la réussite face à la difficulté, la compétence pratique, voire le culte de la performance, etc., toutes choses qui traduisent un souci d'efficacité, individuelle mais aussi collective, en même temps qu'une réflexivité pragmatique sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. Des sociologues attentifs ont bien montré que derrière l'indépendance affichée, parfois agressive, des « exécutants » par rapport aux prescriptions du « sommet », se cache la volonté que « ça marche », en dépit de l'inadaptation de ces dernières<sup>19</sup>. En définitive notre ambition est de penser *cela* dans le travail pour repenser l'entreprise.

Nous avons distingué trois niveaux de réforme, qu'on pourrait, en simplifiant, qualifier respectivement de : intellectuels, institutionnels à proprement parler et organisationnels. Il y a interdépendance entre les trois niveaux (les institutions ne vivent pas longtemps sans idées directrices pour les justifier, ni techniques d'organisation pour les solliciter), et le changement que nous visons les implique tous les trois. Mais le verrou principal est généralement le niveau institutionnel. Nous lui accorderons donc une attention privilégiée, quoique nullement exclusive.

Précisément quelle sorte d'institution serait l'entreprise, pensée à partir du travail ?

### 1.3. Caractérisation politique 1 de l'entreprise

Pensée à partir du travail, l'entreprise émerge comme *un collectif de travail, soumis à une relation de pouvoir<sup>20</sup>, avec une interrogation constitutive sur sa légitimité*, avions-nous annoncé dans l'introduction.

---

<sup>19</sup> Cf. J.-D. Reynaud, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », (1988), repris in : *Le conflit, la négociation et la règle*, Éditions Octarès, Toulouse, 1995.

<sup>20</sup> Le droit parlerait plutôt de « relation d'autorité », mais, sous l'influence de l'anthropologie, il est intéressant d'opérer cette distinction, sans que cela remette en cause l'importance que nous reconnaissons au droit. La philosophie et la sociologie politiques pourraient ici relayer le point de vue de

Une grande partie de la proposition devrait être presque évidente, voire même triviale, à ce stade de notre synthèse. La relation de pouvoir est celle qu'établit le contrat de travail, avec un renfort essentiel, fourni par le contrat de société, qui crée un sujet de droit abstrait : c'est ce dernier qui est l'employeur du salarié, même s'il est représenté par un ou plusieurs membres de la direction, et à qui est octroyé (par le contrat de travail) le droit de donner des ordres au salarié. Avec le contrat de société, une autre dimension du pouvoir est donc présente, par construction, dans l'entreprise – nous devrions dire ici en toute rigueur : dans la « société ».

Les juristes nous apprennent que le régime juridique du pouvoir n'est pas le même que celui du contrat (ou des droits subjectifs). Bien que nous soyons totalement à l'intérieur du droit privé, il y a quelque chose qui va s'apparenter au droit public, qui est de l'ordre d'un bien commun, entre le titulaire du pouvoir et ceux sur qui il s'exerce : c'est ainsi que le premier doit s'abstenir de tout abus de pouvoir par rapport aux seconds, sémantique typique du droit public et même constitutionnel<sup>21</sup>.

De ce qui précède, il résulte à l'évidence qu'avec l'entreprise, nous sommes d'ores et déjà rentrés dans la sphère du politique, que nous le voulions ou non. Certes, il ne s'agit pas du politique, au sens des institutions d'État, mais on n'en a pas moins quitté sans conteste la sphère privée – du moins dans l'espace démocratique qui est le nôtre, où ne serait pas acceptable un pouvoir fonctionnant comme un droit subjectif, purement privé.

[Un lecteur exigeant pourrait nous demander de définir précisément ce que nous entendons par « politique ». D'un côté, nous souhaitons résister à cette demande, afin de ne pas nous laisser emprisonner dans une définition scolaire ou un débat d'experts. De l'autre, cette demande est plus que légitime, vu l'importance que nous accordons à ce fil directeur entre nos différents axes de recherche. Nous adopterons donc une conception la plus large possible, compatible avec beaucoup de spécifications différentes : le politique pour nous est cette activité qui consiste à engendrer de la verticalité là où il y a horizontalité, et inversement de l'horizontalité là où il y a verticalité – bref c'est l'interaction entre du « pouvoir » et du « commun ». En l'espèce, le travail dans l'entreprise est soumis à un « pouvoir », et il est aussi profondément producteur de « commun », du moins si l'on prête attention à son contenu concret, ce qui a été l'orientation délibérée de cet axe.]

Reste à commenter la fin de la proposition : « avec une interrogation constitutive sur sa légitimité ». À dire vrai, l'explication est déjà dans la référence au « bien commun », à « l'abus de pouvoir », etc. Il y a, par construction, un biais anti-démocratique à la racine du fonctionnement des firmes, puisqu'il revient à la seule « société » et à ses instances de direction (le conseil d'administration, l'assemblée générale des actionnaires) de piloter une orga-

---

l'anthropologie : cf. J. De Munck « Les métamorphoses de l'autorité » in : *Quelle Autorité ?*, Autrement, n°198, oct. 2000.

<sup>21</sup> Cf. E. Gaillard, *Le pouvoir en droit privé*, Economica, Paris, 1985, et P. Lokiec, *Contrat et pouvoir*, LGDJ, Paris, 2004.

nisation économique, l'entreprise, dont le périmètre est infiniment plus large que celui de la société. L'interrogation constante sur la légitimité de la direction, outre qu'elle est une constatation empirique plutôt ordinaire, va suivre comme son ombre le profil irrémédiablement politique de l'entreprise, dont nous venons de prendre un premier aperçu, grâce au travail<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Nous ne donnons ici que l'argument central – des arguments complémentaires pourraient venir s'y agréger. On peut mentionner, parce qu'il est directement lié au travail salarié, celui de I. Ferreras (*Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société de services*, Presses de Sciences-Po, Paris, 2007) : dans nos économies tertiarisées, les salariés, que leur travail met de plus en plus au contact de la clientèle, demandent à être respectés comme citoyens, dans l'enceinte même de l'entreprise, qui ne peut plus se prévaloir d'être un espace privé.

## § 2 POUR UNE FINANCE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

L'introduction d'un groupe de travail dédié à la finance a marqué dans B2 une discontinuité volontaire avec les méthodes de travail de B1. Mais c'est une conséquence directe de la réflexion menée dans B1 sur la « grande déformation<sup>23</sup> » de l'entreprise, phénomène où il était évident que la logique de la financiarisation avait pesé de tout son poids. Nous étions donc confrontés, dans nos réflexions sur de nouveaux modèles d'entreprise (post-financiarisation), au risque que ceux-ci se heurtent à une critique radicale : à quoi bon refonder l'entreprise, si le système financier reste ce qu'il est ? Il fallait donc travailler en parallèle sur les évolutions minimales souhaitables au sein du système financier pour avoir l'assurance qu'à défaut de devenir « amical », il cesse au moins de pénaliser ou de décourager tout pas de côté par rapport au modèle de la valeur actionnariale.

Comme pour l'axe précédent, il a donc fallu, d'abord, repenser l'articulation entre l'entreprise et la finance dans un sens qui intègre la conception de l'entreprise que défendent les trois autres axes de B2 (en la transposant dans une terminologie homogène à celle de la finance) : donc déplacer les représentations dominantes. Ensuite seulement, nous pourrons, avec cet arrière-plan, justifier les innovations institutionnelles que nous proposons.

### 2.1. Finance et Entreprise : des représentations à transformer

#### (a) La grande déformation et la financiarisation forment système

Revenons une dernière fois sur le lien entre la financiarisation et la grande déformation, puisque c'est ce lien que nous allons chercher à inverser. En « oubliant » l'écran entre les actionnaires et les actifs productifs de l'entreprise que constitue la « société », personne morale, on créait l'illusion d'un droit de propriété des premiers sur les seconds, et on justifiait totalement que ces actifs productifs fussent utilisés de façon à produire un profit maximum d'abord et avant tout pour leurs propriétaires (et financeurs ?). Des économistes (dont certains ont reçu le « prix Nobel »), des financiers, des banquiers, des politiques, des dirigeants d'entreprise, des investisseurs institutionnels, des créateurs de fonds, des journalistes spécialisés, des experts, et même des épargnants de base qui lisent la presse financière, ont dit et répété pendant quarante ans qu'il fallait « aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires ». Aujourd'hui on constate que cette illusion a produit des effets bien réels, dont le résultat est là, sous nos yeux : *ce sont désormais les entreprises qui travaillent pour le système financier*, et c'est tout naturel, puisqu'une entreprise bien gérée est une collection d'actifs qualifiés (en dépit des apparences) de « financiers » : preuve en est

---

<sup>23</sup> Donnons deux définitions de la « grande déformation » : la 1<sup>ère</sup> intuitive (l'entreprise étant la propriété de des actionnaires, le profit qu'elle dégage doit leur revenir prioritairement) ; la 2<sup>nde</sup> plus technique (le contrat de travail et le contrat de société sont réinterprétés comme un emboîtement de deux relations de mandat, l'une des actionnaires vers les managers, l'autre des managers vers les salariés) ; Cf. O. Favereau, *Entreprises : la grande déformation*, éditions Parole et Silence, 2014, Paris.

qu'ils sont évalués à chaque instant sur les marchés financiers, permettant à leurs propriétaires de se dégager sans délai (pour s'engager ailleurs) si leur rendement ne leur donne pas la satisfaction attendue.

Deux éléments suffisent à illustrer ce basculement (et si notre diagnostic est correct, le moins qu'on puisse dire est que le terme de « grande déformation » n'est pas excessif) : la généralisation des *stock-options*, la systématisation des rachats d'actions. Le premier élément lie la rémunération des dirigeants à l'évolution des cours boursiers, officialisant en quelque sorte la sortie des managers hors du système productif et leur intégration au système financier, laissant derrière eux salariés et fournisseurs ; le second élément délivre le double message inquiétant que les actions rémunèrent leurs détenteurs moins par leur rendement que par leurs plus-values, et qu'elles ne sont pas un instrument de financement des entreprises, puisqu'elles détournent les fonds de celles-ci pour supprimer des actionnaires !

Il va de soi qu'il convient d'ajouter à cet emboîtement de mécanismes, qui ont asservi l'entreprise de la *shareholder value* au marché financier, une collection d'autres facteurs (marchés dérivés, surabondance de liquidités sur la planète, innovations financières, progrès informatiques, etc.) qui ont conduit à un gonflement de la sphère financière tel qu'elle pèse désormais d'un poids qui est un multiple de celui de la sphère productive. Nous ne prétendons pas que la situation actuelle découle causalement des seules publications de l'école de Chicago... Néanmoins le sentiment d'impuissance des milieux politiques de par le monde devant des forces économiques qui semblent les dépasser est un signe qui doit nous alerter sur l'urgence d'élaborer des idées nouvelles – le risque d'erreur étant peu de chose à côté des risques du *statu quo*.

Maintenant, nous en savons assez pour conclure sur la démarche à suivre : cette relation foncièrement déséquilibrée entre la sphère productive des entreprises et la sphère financière procède d'un système dynamique, face auquel trois attitudes sont possibles : la résignation jusqu'à la prochaine crise générale ; un renversement mondial du système, avec destruction de la sphère financière ; une inversion de la dynamique d'asservissement des entreprises, en reconstruisant une position de force pour le système productif face au système financier. C'est cette troisième attitude qui va inspirer notre recherche, ici résumée en quelques pages<sup>24</sup>. Où sont donc les points névralgiques – qu'il s'agisse de représentations, ou d'institutions – dont la modification interdira que l'entreprise continue d'être au service de la finance, enclenchant en sens inverse une dynamique vertueuse « vers une finance au service de l'entreprise » ?

#### (b) Deux principes pour inverser la dynamique du système

Les représentations à déplacer forment une sorte de faisceau, impliquant un complexe de notions autour de : investissement productif, profit, marché financier, engagement,

---

<sup>24</sup> Cf. le texte détaillé de Sandra Rigot, Tristan Auvray et Thomas Dallery « Vers une finance au service de l'entreprise ».

liquidité, financement. Lorsque cet écheveau sera complètement démêlé, nous aboutirons à deux propositions normatives, dont le seul énoncé fera bien comprendre que nous essayons de caractériser une dynamique inverse de la grande déformation.

*(b-1) Reconnaître la nature organisationnelle du profit*

Pour y parvenir, partons du résultat de B1 : l'entreprise n'est pas la propriété de ses actionnaires. L'étape suivante – au cœur de B2 – est donc de se demander : si l'entreprise n'appartient pas à ses actionnaires, à qui appartient-elle ? Il faut admettre qu'aucune réponse ne s'impose immédiatement, et qu'on est même en face de deux réponses possibles, aussi déconcertantes l'une que l'autre : l'entreprise n'appartient à personne ou : l'entreprise n'appartient qu'à elle-même. Nous n'irons pas plus loin pour le moment, car nous sommes devant une nouvelle énigme, qu'il faut résoudre en priorité : si l'entreprise n'appartient pas à ses actionnaires, à qui appartient le profit ? Le droit est catégorique : à la personne morale de la société (que nous réintroduisons dans le paysage, d'où elle avait été indûment exclue par la *shareholder value*) – dont le conseil d'administration (élu par l'assemblée générale des actionnaires) décidera de la part qui leur sera redistribuée sous forme de dividendes, l'autre part servant à l'autofinancement de la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF). Ainsi les actionnaires ne sont pas propriétaires des profits. Objectera-t-on qu'ils élisent les administrateurs ? Précisément, le rôle des administrateurs est de superviser la gestion des actifs de la société, dont les actionnaires ne sont pas propriétaires ; ceux-ci n'ont donc plus de légitimité à revendiquer le *monopole* de leur désignation. Par conséquent commence à émerger l'idée que le profit de la *société* devrait être distingué du revenu du *capital* (dividendes et intérêts) : il est le revenu propre de l'organisation qu'est l'entreprise. De fait, n'est-il pas le résultat de l'interaction entre le travail et le capital<sup>25</sup> ? Et n'est-il pas ce dont le réinvestissement dans et par l'entreprise vise à assurer sa croissance ? C'est à ce stade qu'il faut introduire cette donnée constante des économies capitalistes : l'autofinancement assure l'écrasante majorité des dépenses de FBCF – lesquelles dépenses sont le moteur le plus important de la croissance économique générale<sup>26</sup>.

Voici donc le premier pôle d'inversion de la dynamique de la financiarisation, et la première des deux propositions normatives annoncées : *le profit, à côté et au-delà du revenu normal du capital, doit être considéré comme le revenu propre de l'entreprise*. Une telle conception « entrepreneuriale » du profit serait un premier et décisif coup d'arrêt à la logique de la « grande déformation ». On verra au § 2.2 par quels dispositifs institutionnels on pour-

---

<sup>25</sup> Comme indiqué dans le texte détaillé, cette thèse a été portée (on le sait rarement) par de grands noms de l'histoire de la pensée économique : Proudhon, Marshall, Veblen, le courant post-Keynésien (Minsky, Eichner), et tout récemment E. Oström, théoricienne des « communs » - ironie de l'histoire : elle a reçu le Prix Nobel en même temps que O. Williamson, champion de l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires.

<sup>26</sup> De fait, le texte détaillé montre que l'accroissement spectaculaire des versements de dividendes sous la financiarisation s'est fait au détriment de la FBCF.

rait installer cette conception, sans rejeter pour autant, ni même révolutionner, le système financier.

Justement quid du marché financier ?

(b-2) *Remettre à sa place le marché financier*

On pourrait résumer le développement précédent par l'équation :

B1 + autofinancement de la FBCF = nouvelle conception du profit

Il y a une donnée structurelle à propos de la FBCF qu'il faut maintenant introduire et exploiter<sup>27</sup>, à la lumière de notre recherche. Les dépenses d'équipement productif, un tant soit peu importantes et/ou spécifiques, souffrent d'un handicap intrinsèque : il n'existe pas de marché d'occasion (ou alors très imparfait) pour ces investissements-là. On dira dans le langage de la théorie de la décision que ces dépenses sont « irréversibles », ou dans la problématique de B2 qu'elles impliquent consubstantiellement un engagement durable. Cela constitue naturellement un obstacle de taille à leur réalisation : l'entreprise qui lance une telle opération prend un risque d'autant plus grand qu'il lui faut prévoir à long terme, et que l'avenir est fondamentalement incertain. Confronté à ce problème permanent, on sait que le système « capitaliste » a trouvé un palliatif, pour les sociétés par actions : la dissociation de l'investissement « productif » (ici la FBCF) et de l'investissement financier, avec la création de vastes marchés financiers, où ce qui était matériellement et financièrement « irréversible », devient financièrement (mais pas matériellement) « réversible ». *C'est l'invention de la liquidité*. Mais cette invention remarquable a un coût important : alors que pour l'investisseur productif, l'horizon de prévision est et reste le long terme, pour l'investisseur financier, sur un marché liquide, l'horizon peut se permettre d'être court, et même ultra-court, puisqu'il peut revenir sur sa décision aussitôt après l'avoir prise. Circonstance aggravante, l'objet de la prévision n'est pas le même dans les deux cas : l'investisseur productif doit prévoir la rentabilité de son équipement année après année, tandis que l'investisseur financier a deux options : faire comme l'investisseur productif s'il s'intéresse aux dividendes, ou s'en écarter pour essayer de deviner la réaction du marché, « un quart d'heure avant le marché », s'il privilégie les plus-values.

Autrement dit, l'entreprise, du moins celle qui investit, est, dans l'économie, le lieu de l'engagement vis-à-vis de l'avenir (notamment l'avenir lointain), tandis que le marché financier est celui de la liquidité, c'est-à-dire du *refus* de l'engagement. Cette opportunité est un mal nécessaire (il y aurait beaucoup moins d'investissement productif sans cela), mais il convient de veiller à ne pas lui donner trop de pouvoir<sup>28</sup>. Or la logique de la financiarisation a été précisément d'installer aux commandes le marché financier, avec le consentement de dirigeants rémunérés par *stock-options*, et pratiquant sur grande échelle des politiques de

---

<sup>27</sup> On la doit au grand économiste britannique Keynes, dans un passage négligé de son œuvre fondamentale : *La Théorie Générale de l'Emploi, de l'Intérêt et de la Monnaie* (1936, Chap. 12, § 3).

<sup>28</sup> Tel était le message de Keynes, face au chômage massif des années 1930.

rachats d'actions. On en mesure les inconvénients : d'abord le court-termisme, qui n'est pas un défaut de la financiarisation – c'est son essence même. Ensuite la grande déformation, non seulement de l'entreprise, mais aussi, et c'est nouveau, de la finance : le marché financier ne finance que marginalement l'activité productive, via les émissions d'actions nouvelles (marché primaire). Or il faut savoir que les rachats d'actions sont souvent (et même systématiquement aux USA depuis quarante ans) supérieurs aux émissions primaires, ce qui veut dire que ce sont alors les entreprises qui financent le gonflement de la sphère financière.

Arrivés à ce stade, il n'y a guère de doute. C'est bien au niveau du marché financier que doit se situer le second pôle d'inversion de la dynamique de la financiarisation ; d'où la seconde des deux propositions normatives annoncées : *la vocation du marché financier est d'être modestement un marché secondaire, assurant la liquidité des placements, sauf à rehausser l'utilité sociale de son compartiment primaire, en valorisant des engagements de long terme*. Compter sur la Bourse pour l'allocation des ressources à long terme est à peu près aussi intelligent que de vouloir lire l'avenir du secteur automobile dans l'argus de son marché d'occasion. Et la Bourse est principalement un marché d'occasion.

Comment mettre en œuvre ces deux propositions ?

## 2.2. Finance et Entreprise : des institutions à réformer

La réarticulation de la finance et de l'entreprise s'apparente à la restauration du bâtiment du Collège des Bernardins : celui-ci s'enfonçait dans un sol rendu spongieux par le cours de la Bièvre. Il a fallu couler dans le sol des piliers en béton pour rigidifier l'assise du bâtiment, afin qu'il puisse supporter la charge des étages rénovés. De même, il faut réinjecter du « solide » : de la capacité d'engagement, à l'intérieur d'un système avide de « liquidité », dans tous les sens du terme<sup>29</sup> ; lui redonner le goût du long terme, après une phase d'addiction au futur immédiat, qui a failli l'emporter en septembre 2008.

D'abord dans l'entreprise, puisque nous en faisons le pivot du nouveau système ; ensuite sur le marché financier, puisque la financiarisation en a fait le pivot du système actuel.

### (a) Dans l'entreprise

Dans l'entreprise, il nous faut tirer toutes les conséquences institutionnelles du fait que l'entreprise n'est pas un actif financier dont les actionnaires /propriétaires pourraient extraire le maximum de valeur, et de la reconnaissance de la nature organisationnelle du profit. Le principe général, d'ailleurs déjà présent de façon subliminale dans le Code Civil avec la notion d'intérêt social (qui ne se réduit pas à l'intérêt des associés), est que le Conseil d'Administration devrait refléter le caractère collectif et interactif de la production de valeur par l'organisation « entreprise ». Par ailleurs, dans la continuité du message Keynésien des années 1930 (largement incompris), il faut protéger l'entreprise et sa capacité

---

<sup>29</sup> Cf. l'ouvrage du grand sociologue d'origine polonaise Zygmunt Bauman, *La vie liquide*, Le Rouergue / Chambon, 2006.

d'autofinancement contre les comportements de prédation des investisseurs financiers court-termistes. Enfin, il faut donner la parole à celles des parties prenantes, qui courent le risque d'être délocalisées (le capital, lui, étant parfaitement protégé). La conjonction de ces trois éléments conduit logiquement vers une ouverture des instances dirigeantes aux représentants des salariés, au niveau soit du conseil d'administration (« co-détermination » à l'allemande), soit de l'addition d'un conseil du travail<sup>30</sup> ou encore de la création d'un « conseil d'entreprise » (comme on le verra au § 3).

S'agissant de l'affectation du profit – à décider collectivement puisqu'il s'agit d'un résultat collectif – on mentionnera le schéma original et suggestif d'une transformation du conseil d'administration en un « conseil d'administration du temps » pour décider de sa répartition en trois parts : le passé avec la rémunération des fonds propres, le présent avec la participation des salariés aux résultats, le futur avec l'autofinancement de l'investissement<sup>31</sup>.

Une disposition annexe, qui pourrait avoir une grande portée pratique, en dépit de son apparente modestie, pourrait être de rendre obligatoire non plus seulement la communication sur les états financiers, mais aussi sur le bien-être au travail des salariés – ou leur moral.

(b) Dans le système financier

Hors de l'entreprise, réorienter le marché financier vers le long terme, plus précisément vers l'acceptation d'engagements irrévocables à moyen ou long terme, peut paraître une quasi-contradiction dans les termes, puisque la fonction de ce marché est précisément d'organiser la liquidité. Le défi institutionnel est donc majeur : comment implanter dans le fonctionnement, par ailleurs inchangé, du marché financier, un dispositif capable de produire localement (mais pas marginalement) de l'engagement et de l'irréversible ? De deux façons : d'abord en concevant un nouvel intermédiaire financier, qui interviendra sur le marché, avec cet objectif, et un poids suffisamment imposant ; ensuite auprès de certains acteurs existants, en créant de nouvelles contraintes spécifiques, justifiées par leur statut.

(b-1) Avec de nouveaux acteurs

On créerait à l'échelon Européen une Banque Partenariale de Financement de l'Investissement, qui jouerait le rôle d'intermédiaire entre une épargne institutionnelle (sans jouer sur les mots) (celle des fonds de pension et des compagnies d'assurance) et les crédits faits aux firmes<sup>32</sup>. Une telle BPF et ses ramifications régionales pourraient non seulement assurer une fonction de prêts traditionnels mais également se structurer en activité de capital-risque. Les investisseurs institutionnels, en contrepartie, détiendraient des titres émis par

---

<sup>30</sup> Le texte détaillé analyse les ouvrages de D. Bachet, *Les fondements de l'entreprise : construire une alternative à la domination financière*, éditions de l'Atelier, 2007, Paris et de I. Ferreras, déjà citée, au § 2, ci-dessus.

<sup>31</sup> Cf. F. Morin, *Un monde sans Wall Street ?*, Seuil, Paris, 2011.

<sup>32</sup> Proposition librement inspirée de M. Aglietta et T. Brand, *Un new deal pour l'Europe*, Odile Jacob, Paris, 2013.

la BPF, pouvant rémunérer différentes tranches de risque. Si certains de ces titres avaient par ailleurs l'avantage supplémentaire d'être garantis par la BCE, il est certain que ces marchés obligataires intermédiés connaîtraient un développement sans précédent<sup>33</sup>.

*(b-2) Avec des acteurs existants*

Même si l'essentiel du financement des entreprises en Europe provient de l'autofinancement, il demeure un besoin significatif de finance externe. Il importe donc de trouver les moyens de canaliser l'épargne surabondante collectée par les investisseurs institutionnels vers les besoins de financement à long terme des entreprises. En voici deux : pour les investisseurs institutionnels libres sur les horizons de gestion de leur portefeuille, on pourrait concevoir de les contraindre à investir une fraction de leur portefeuille sur le marché *primaire*, libre à eux de vendre leurs titres, à condition de souscrire à une nouvelle émission d'actions d'autres entreprises. Pour les investisseurs avec des passifs de long terme, on pourrait soit les laisser libres d'acheter sur le marché secondaire, mais avec possibilité de les revendre uniquement après une durée de détention minimale, soit créer une nouvelle catégorie de titres, *illiquides*, à conserver pendant une durée minimale, variable selon les secteurs.

2.3. Caractérisation politique 2 de l'entreprise

Pensée à partir de la finance, l'entreprise apparaît comme *une promesse de flux monétaire, gagée sur une activité de production pérenne, avec une interrogation constitutive sur son horizon d'évaluation*.

Tous les éléments de cette définition doivent maintenant paraître naturels, y compris le dernier membre de phrase, à première vue mystérieux, avant notre discussion sur le couple antagoniste engagement /liquidité. Le dédoublement de l'investissement, dans une économie capitaliste, en une décision d'équipement productif irréversible, et une décision de placement financier révocable à tout moment suscitera une tension consubstantielle au fonctionnement de l'entreprise, entre deux attitudes par rapport au temps et, bizarrement, par rapport à l'espace : l'une d'elles consistera à scruter l'avenir lointain, et inventer/découvrir le monde futur ; l'autre à refuser la projection dans l'avenir, en privilégiant simultanément le petit monde des opérateurs auquel on appartient et dont on essaie de deviner l'état d'esprit – pour juger du présent. L'entreprise est aussi extravertie que le marché est introverti.

C'est ce rapport si particulier au temps qui rapproche l'entreprise privée d'une organisation publique. Le long terme est une des nombreuses figures de l'intérêt général, et le deviendra sans doute encore plus avec les problèmes d'environnement et de ressources

---

<sup>33</sup> Nous avons privilégié le schéma d'un seul grand intermédiaire financier dédié au long terme : en anticipant les développements du § 3, on pourrait envisager un schéma complémentaire : des intermédiaires usuels mais intégrant le souci du long terme dans leur « Objet Social Étendu ».

épuisables<sup>34</sup> : l'entreprise et l'État ont ceci en commun que ces deux entités s'intéressent au long terme, peut-être aussi parce que leur structure juridique est similaire : une personne morale, c'est-à-dire un sujet de droit, fictif, mais qui produit des effets bien réels, et d'une durée de vie indéterminée. Toutefois apparemment ne vaut pas assimilation, et si l'entreprise se rapproche d'une entité politique, par son rapport au temps et à un intérêt collectif, il demeure une différence essentielle dans la conscience de cet intérêt collectif : à première vue le domaine couvert est plus étroit.

Voilà en tous cas, pour le volet « horizontalité » du politique (cf. ci-dessus § 1.3). Qu'en est-il du volet « verticalité » ? Contrairement aux apparences, il est bel et bien présent, mais sous la forme originale de la résistance au pouvoir de l'argent. Il peut sembler hautement paradoxal, sinon provocateur, de voir dans l'entreprise (capitaliste !) le lieu paradigmatique de cette résistance ; pourtant c'est exactement là où mène notre dialectique de l'irréversible et du liquide. Le paradoxe se dissout si l'on se souvient que l'on raisonne précisément à l'intérieur d'une économie capitaliste : dans une telle économie, notre argument (emprunté à Keynes) oppose la logique de l'entrepreneur, animé par l'instinct de l'action, et qui cherche à « vaincre les forces obscures du temps et percer le mystère qui entoure le futur », à celle du financier, en charge de la « préférence pour la liquidité » et qui cherche à « deviner peu de temps avant le grand public les changements futurs de la base conventionnelle d'évaluation » (1936, chap.12, § 5). Notons qu'on vise là principalement des attitudes de l'esprit, plutôt que des communautés professionnelles (d'ailleurs Keynes fut un financier émérite), même si les deux ne sont pas indépendants. Les historiens économiques actuels mettent en évidence un balancement récurrent entre le monde de la finance et le monde de l'entreprise (cf. résumé du chapitre 1, dans le texte produit pour cet axe), qui est en vérité un balancement entre une logique d'organisation et une logique de marché. Au passage on mesure l'erreur de la théorie économique dominante qui ramène l'opposition entre ces deux logiques à un choix rationnel entre « modes de coordination » alternatifs : ce sont deux conceptions du monde qui se complètent partiellement et parfois, mais s'opposent pour l'essentiel, le reste du temps.

L'intérêt général, figuré par le souci du long terme, était au centre<sup>35</sup> de ce §2. Mais nous n'en avons pas fini pour autant, avec celui-ci : sous une autre figure, il sera au centre du § 3.

---

<sup>34</sup> Cf. H. Jonas, *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique* (1979), traduction française, Éditions du Cerf, Paris, 1990.

<sup>35</sup> Une seule citation pourrait rassembler les deux volets du politique, afférents à ce § 2 : « L'individu qui investit à long terme et qui par là sert le mieux l'intérêt général est celui qui, dans la pratique, encourra le plus de critiques, si les fonds à placer sont administrés par des comités, des conseils, ou des banques. Son attitude en effet ne peut que le faire passer aux yeux de l'opinion moyenne pour un esprit excentrique, subversif et inconsideré. (...) La sagesse universelle enseigne qu'il vaut mieux pour sa réputation échouer avec les conventions que réussir contre elles. » (Keynes, 1936, *ibid.* ; italiques rajoutées par nous).

### § 3 LA « SOCIÉTÉ À OBJET SOCIAL ÉTENDU » :

#### REPENSER LA MISSION DE L'ENTREPRISE

À la différence des § 1 et surtout 2, qui abordent des thématiques nouvelles par rapport à B1, les § 3 et 4 vont rendre compte de recherches qui se situent dans le prolongement direct de B1. Il est donc particulièrement intéressant de voir de quelle façon et dans quelle direction ont évolué à la fois les analyses initiales et les premières recommandations institutionnelles sur lesquelles elles avaient débouché il y a plus de trois ans.

Ce groupe de travail avait mis au départ de son analyse la caractéristique historique la plus remarquable de l'entreprise, à savoir le fait qu'il s'agissait d'une organisation tournée vers la création collective. Cela lui avait permis d'apporter une puissante contribution à la critique générale de la *shareholder value*, et de la théorie de l'agence : les deux mettaient en péril cette caractéristique historique, à de multiples niveaux : notamment en détournant le « chef d'entreprise », de sa fonction historiquement si singulière de coordination du processus de création collective au moyen d'une autorité de gestion, fondée sur la compétence. Le remède était cherché dans des aménagements substantiels du droit des sociétés, par exemple l'introduction d'un « contrat d'entreprise », venant « compléter » le contrat de société pour consacrer un engagement volontaire du dirigeant, des actionnaires et des salariés dans une spécification particulière de création collective.

Le schéma de B1 se trouve à la fois confirmé et précisé par B2, de sorte que :

- (i) le diagnostic sur les représentations à transformer se resserre autour du contrat de société (en tant qu'il crée une personne morale, pilotant de l'extérieur l'organisation économique complexe qu'est l'entreprise),
- (ii) ce qui, par contrecoup déplace les priorités dans la réforme des institutions, vers un réaménagement interne au contrat de société (en instituant la possibilité d'un Objet Social Étendu).
- (iii) Et il se trouve que ce resserrement du diagnostic aide à mieux comprendre les ressorts cachés d'une tragédie comme celle de Rana Plaza, ainsi qu'à interpréter les premières innovations organisationnelles en résultant.
- (iv) Au final, l'entreprise peut se mouler dans le contrat de société, à condition que la société ne soit pas une personne privée classique et qu'on reconnaisse que des personnes privées puissent se donner des finalités collectives, redéfinissant ainsi la frontière entre État et société civile.

#### 3.1. Société et Entreprise : des représentations à transformer

Ce que la théorie de l'agence et son pendant normatif, la *shareholder value*, se refusent à regarder en face, c'est que le contrat de société crée une nouvelle personne juridique : la société. Or ce sont les instances dirigeantes de la société (assemblée générale,

conseil d'administration)<sup>36</sup> qui vont piloter l'ensemble de l'organisation économique qu'est l'entreprise (avec bien sûr d'autres outils contractuels, au premier rang desquels le contrat de travail), dont la plupart des membres (à commencer par les salariés) ne sont pas parties au contrat de société.

Ce dualisme ontologique de la firme, partagée entre une réalité juridique et une réalité économique, a pour conséquence, particulièrement pendant cette période (toujours en cours) de financiarisation, que la création collective qui est la raison d'être de l'entreprise tend structurellement à être au mieux canalisée, au pire monopolisée, par les intérêts de la société (= des parties au contrat de société)<sup>37</sup>. Cette tendance structurelle a pu être efficacement corrigée à certaines époques (les trente glorieuses) mais le gonflement de la sphère financière a changé la donne, laissant ce biais se déployer désormais sans résistance significative, dans l'entreprise comme dans le corps social. Et on sait que c'est là un rouage essentiel dans le redémarrage des inégalités à partir des années 1980, même si ce n'est pas le seul.

Cette tendance s'observe à trois niveaux, étudiés de près par le groupe de travail – et c'est la convergence de ces constatations qui nous amènera à développer systématiquement ce qui avait été seulement esquissé à la fin de B1 : la proposition d'un statut de « Société à Objet Social Étendu » (SOSE).

(a) L'asymétrie du droit stérilise la RSE

*L'asymétrie du droit bloque les perspectives d'extension de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), et/ou d'opérationnalisation de la Théorie des Parties Prenantes (TPP)<sup>38</sup>.*

Le paradoxe du néo-libéralisme des années 1980 à aujourd'hui est qu'il produit simultanément, à côté des pratiques que nous analysons et critiquons, deux types de discours antagonistes, aussi normatifs l'un que l'autre (mais ne pesant pas le même poids politique) : l'un pour justifier les dites pratiques (la théorie de l'agence), et l'autre pour redresser les conséquences les plus dommageables, qui résulteraient de leur généralisation... C'est pourquoi il convient de se pencher sur la RSE et la TPP : la solution est peut-être là. Malheureusement les faits montrent que si ces discours provoquent des changements locaux toujours estimables, parfois même non négligeables, leur impact n'a guère infléchi la dynamique d'ensemble du système.

---

<sup>36</sup> Nous pouvons laisser de côté la configuration Directoire/Conseil de surveillance, qui n'affecte pas la généralité de notre argument.

<sup>37</sup> B. Segrestin et A. Hatchuel parlent des « doctrines de gouvernance qui ont retourné la société anonyme en arme de guerre contre l'entreprise » (*Refonder l'entreprise*, Seuil, Paris, p.115).

<sup>38</sup> Cf. la première partie des textes de K. Levillain, A. Hatchuel et B. Segrestin « Normer l'entreprise pour l'émanciper ? Vers de nouvelles options juridiques », et des mêmes avec S. Vernac « L'Objet Social Étendu : une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes ».

Pourquoi ? La réponse est en partie différente dans les deux cas, mais la partie commune est décisive. En général les règles de gouvernance des sociétés (évidemment nous laissons de côté les contraintes légales) n'autorisent pas un dirigeant à desservir les intérêts de ses actionnaires pour servir ceux d'autres parties prenantes (les salariés, « l'environnement »,...). Ce n'est pas toujours interdit non plus. Quel que soit le cas de figure, un dirigeant qui se lance dans une telle opération, risque, notamment dans le monde anglo-saxon, d'être déstabilisé par des actionnaires mécontents, directement ou à terme, via un changement dans la majorité de contrôle. D'où le dilemme suivant pour la RSE : ou bien, elle est coûteuse, au sens où elle implique des sacrifices pour les actionnaires, et alors elle sera rejetée a priori (ou a posteriori, via la déstabilisation du dirigeant) ; ou bien, elle engendre un surcroît de profits, et alors elle sera validée – mais pas au nom de la « responsabilité » : plutôt de la rentabilité, dont elle ne serait plus que la poursuite par d'autres moyens que les moyens habituels. Quant à la TPP, s'il faut la distinguer de la RSE (de fait elles ne se situent pas sur le même plan), elle souffre de la non-représentation dans les instances dirigeantes des parties prenantes... qui ne sont pas parties au contrat de société. Si celles-ci devaient être favorisées, on serait renvoyé au même risque que précédemment de désaveu par les associés, ou leurs représentants.

La partie commune apparaît maintenant en pleine lumière. Même si l'on reconnaît que les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise (ni de la société), dans les règles actuelles de gouvernance, les pouvoirs que leur confère la propriété (celle-là indiscutable) de leurs actions leur permettent d'orienter la stratégie des dirigeants, au moins négativement en sanctionnant ce qui ne leur convient pas. Les perspectives d'extension de la RSE et/ou d'application de la TPP ne sont pas nulles mais sont structurellement limitées.

Un dommage collatéral de cette restriction est la confirmation d'un des résultats du groupe de travail dans B1 : la situation inconfortable du dirigeant, dès lors qu'il ne se résignerait pas à n'être que le mandataire (croit-il) de ses actionnaires. Une illustration récente en a été donnée par la renonciation du PDG de PSA Peugeot à sa retraite-chapeau, parce que son montant avait jeté le trouble parmi le personnel de l'entreprise (en difficulté, comme on sait), alors qu'il avait été approuvé par le conseil d'administration, et que tout était conforme au code des sociétés<sup>39</sup>. Le dirigeant a deux visages – projection sur sa personne de la dualité ontologique de l'entreprise, et qu'il soit mis en demeure de choisir entre l'un ou l'autre ruinera son autorité, quel que soit son choix.

(b) L'asymétrie du droit polarise les entreprises

*L'asymétrie du droit dresse une barrière infranchissable entre deux catégories polaires d'entreprise qui ne communiquent pas, alors qu'elles gagneraient beaucoup à s'instruire mutuellement.*

---

<sup>39</sup> Cf. A. Hatchuel « Pour un nouveau statut du chef d'entreprise » (*Le Monde*, 10 déc.2013).

Une donnée fondamentale de l'espèce « entreprise » (au sens large) est sa variété interne : d'abord en taille (imagine-t-on un univers où il n'y aurait que de grandes firmes, ou au contraire seulement des PME ? On a instantanément l'intuition que cette expérience mentale est absurde), ensuite en « statut » – nous visons par là moins le contenu juridique comme tel que le positionnement de l'objectif de la société par rapport à l'intérêt des associés. On pourrait penser qu'on est en présence d'une sorte de continuum : profit max → profit avec RSE → entr. socialement responsable → entreprise sociale → org. à but non lucratif + source de profit → org. à but non lucratif. En réalité cette représentation gradualiste est quelque peu trompeuse, si l'on se souvient du point précédent (a) : les catégories potentiellement intermédiaires tendent à être écrasées par la domination de la société sur l'entreprise, qui accorde un poids exclusif aux intérêts des associés, donc aux profits (distribués). Cette polarisation sur-pondère l'objectif du profit, à la fois dans la pratique, et peut-être plus significativement encore dans les représentations conventionnelles : c'est ainsi qu'on va expliquer la stagnation relative dans l'économie du secteur des coopératives par le fait que l'exigence interne de démocratie les gênerait pour résoudre leurs problèmes décisionnels, alors que l'observation impartiale avait montré dans B1 exactement l'inverse<sup>40</sup>. En sens inverse, on a vu dans le § 1 que les DRH essaient de mobiliser le personnel avec un discours managérial exaltant la place des salariés dans l'entreprise, ou même en montrant que la firme sponsorise des activités d'intérêt général. Tout se passe comme si l'asymétrie du droit durcissait une réalité qui est potentiellement plus proche du continuum que ce qu'impose le modèle de l'agence et de la *shareholder value*.

Cette polarisation est fâcheuse, pour les deux camps : leur image dans l'opinion, comme leur recherche d'une efficacité supérieure<sup>41</sup>, en sont affectées. Au surplus, pour B2, le groupe de travail a exhibé des contrexemples d'entreprises parfaitement capitalistes (il est vrai, avec des dispositifs juridiques appropriés), qui se sont fixé des missions, excédant de beaucoup la recherche du profit, correspondant ouvertement à des objectifs d'intérêt général<sup>42</sup> : d'un côté, l'économie sociale et solidaire n'aurait pas, par nature, le « monopole du cœur » ; de l'autre, l'addition explicite et assumée (c'est à noter) d'un tel objectif n'a pas nui à la performance économique à long terme de ces entreprises : l'avidité financière n'aurait pas non plus, par nature, le monopole de l'efficacité.

Restent à imaginer les modalités de re-symétrisation du droit les plus aptes à exploiter ces ressources potentielles. Des événements récents et tragiques dans l'ordre international nous rappellent qu'il y a urgence.

### (c) L'asymétrie du droit déresponsabilise les sociétés

---

<sup>40</sup> Cf. S. Gand et B. Segrestin « Les fonctions de direction dans les entreprises coopératives : discussion de quelques idées reçues » pour B1 (in B. Roger éd., *L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, Paris, 2012).

<sup>41</sup> Comme on l'a vu dans le § 1.

<sup>42</sup> Cf. dans le texte de K. Levillain, A. Hatchuel et B. Segrestin, l'analyse de la fondation Carl Zeiss (pp.321-324).

*L'asymétrie du droit peut être mobilisée à des fins opportunistes, dans une stratégie de dé-responsabilisation, avec des conséquences internationales désastreuses pour les pays en développement.*

La tentation est grande, chez les non-juristes de considérer le droit comme un ensemble de contraintes dont l'exécution est garantie par le juge et/ou le gendarme. En réalité, le droit est bien plutôt un ensemble de ressources pour l'action. Il en va ainsi de la création d'une personne morale, par le contrat de société. Elle peut être mise au service d'un collectif de production déjà constitué ou en cours d'organisation – mais elle peut poursuivre d'autres fins, notamment par création de filiale, qui elles mêmes créeront d'autres filiales. Le principe d'autonomie patrimoniale de la personne morale va alors jouer pour cantonner juridiquement les règles de responsabilité à chaque niveau d'une chaîne orientée d'activités interdépendantes, alors même qu'économiquement, on peut parfaitement repérer le niveau supérieur de la chaîne comme étant celui qui a donné l'impulsion décisive. La technique de la personne morale est alors une technique de fabrication de l'irresponsabilité : une utilisation du droit (ressource) pour contourner le droit (contrainte).

Dans la tragédie de Rana Plaza (1135 morts, 24 avril 2013), ce que notre groupe de travail a appelé l'asymétrie du droit (jointe à la segmentation par nations) a fourni l'arme du crime. Elle a fourni aussi le mobile : sans avoir la place de développer, le relèvement des normes de rentabilité, dû à la financiarisation, conduit les entreprises des pays développés à une concurrence par la rapidité de réaction, dans les secteurs où le consommateur suit la mode, elle-même fugace. La tragédie humaine dissimule en outre une aberration économique : ce type d'établissement n'abrite qu'une production de masse non-industrialisante<sup>43</sup>.

La re-symétrisation du droit participerait ainsi d'une nouvelle économie de la responsabilité.

### 3.2. Société et Entreprise : des institutions à réformer

Il y a donc une impérieuse nécessité à « combler la distance entre la société anonyme, comme contrat légal, et l'entreprise, comme conception de l'action collective adaptée aux besoins de création et aux valeurs contemporaines<sup>44</sup> ». Dans B1, il avait été choisi de créer un « contrat d'entreprise », à côté du contrat de société. Dans B2, le groupe de travail déplace les priorités (sans renier la proposition antérieure, peut-être au contraire pour lui donner un environnement plus porteur) : nous revenons au cœur de la machinerie capitaliste, le contrat de société, pour le changer de l'intérieur, le régénérer en lui injectant une dose, variable mais toujours significative, d'intérêt général, par le biais d'une extension de « l'objet social ».

S'agissant d'éviter de nouveaux Rana Plaza, la nouvelle économie de la responsabilité peut passer par l'instauration d'un devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises

---

<sup>43</sup> Cf. A. Hatchuel « Rana Plaza ou la mort de l'industrie », *Le Monde*, 25 mai 2013.

<sup>44</sup> B. Segrestin et A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, ouv. cit, p. 83.

donneuses d'ordre : une proposition de loi française a été déposée à l'Assemblée Nationale. Nous l'examinerons et la défendrons ci-après dans le § 4. Ici, nous insisterons sur les mérites d'une autre solution, spontanée, le « Bangladesh Safety Accord » (BSA) signé dès le 13 mai 2013, porté par une structure inter-organisations inédite, et où nous décelons un mécanisme similaire de création de « commun », au niveau non plus d'une entreprise (comme avec la SOSE) mais d'un hybride, mêlant entreprises, organisations syndicales et ONG (plus l'OIT !). En jouant sur les mots (mais pas sur le sens), il s'agirait avec la SOSE de solidarité entre une société (anonyme) et la Société (le corps social) et il s'agit avec le BSA de solidarité entre plusieurs sociétés et la Société – chaque fois, c'est le point remarquable, à l'initiative des entreprises, comme si elles devenaient productrices d'un bien commun, en liaison avec les biens marchands qu'elles continuent de produire.

(a) La Société à Objet Social Étendu

Généralisant la *Flexible Purpose Corporation* (FPC) et la *Benefit-Corporation* (BC), la SOSE<sup>45</sup> reprend la structure juridique des sociétés standard (SA, SARL, SAS,...), en étendant l'objet social qui figure dans les statuts, pour définir la « mission » de l'entreprise<sup>46</sup>. Participent à cette (re)définition les actionnaires (à la majorité des 2/3), et éventuellement d'autres parties prenantes. Le dirigeant qui prend des décisions dans l'esprit de cette « mission » se trouve désormais protégé. Les procédures de gouvernance sont modifiées en conséquence : au lieu du tête-à-tête entre les actionnaires et les dirigeants, s'intercalerait un « conseil d'entreprise » ou « conseil de l'OSE », qui représenterait les parties concernées par l'OSE, évaluant la gestion par rapport à cet OSE et en rendant compte auprès du Conseil d'Administration. Enfin l'OSE ne se limite pas aux intérêts des seules parties engagées, et pourrait intégrer une composante exploratoire, ce qui serait cohérent avec la mission de création collective propre à la firme. L'ensemble du dispositif opérationnalise une sorte d'engagement collectif, face à l'inconnu qui caractérise la mission, inaccessible pour la personne morale classique, en lui donnant un support juridique garantissant sa solidité.

Le postulat sur lequel reposent la SOSE, ainsi que la FPC ou la BC, est que les agents privés ne poursuivent pas uniquement des intérêts privés. On notera le parallélisme avec la généralisation, dans le § 1, de l'*homo economicus*, par la théorie de l'identité sociale, proposée comme ouverture possible de la théorie économique, pour remplacer le modèle de l'agence, axé sur la méfiance.

(b) L'Accord sur la Sécurité au Bangladesh<sup>47</sup>

A la date d'aujourd'hui, 150 marques de 20 pays ont signé, avec des organisations syndicales et des ONG (plus une participation administrative de l'OIT), le BSA, accord con-

---

<sup>45</sup> Cf. la dernière partie des textes cités dans la note 37.

<sup>46</sup> À certains égards, c'est un retour aux XVIII<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles où les pouvoirs publics n'acceptaient d'attribuer la personnalité juridique à des groupements privés que pour un but d'intérêt public : cf. S. Vernac, « Pour une réhabilitation de l'intérêt social ».

<sup>47</sup> Cf. A. Hatchuel, « Rana Plaza : quelle loi faut-il ? » (*Le Monde*, 6 mai 2014).

traignant sur la Sécurité-Incendie et la Sécurité-Construction, créant un consortium qui finance un organe d'évaluation indépendant, chargé de réaliser des audits sur la sécurité dans les bâtiments accueillant des ateliers textiles. Ces audits sont opposables à toutes les entreprises. Une enseigne qui passerait commande à un atelier non conforme ou non inspecté verrait sa responsabilité engagée.

Il est clair que la *safety* est devenue un OSE inter-entreprises, qui supplée aux carences d'un État faible et corrompu.

### 3.3. Caractérisation politique 3 de l'entreprise

Pensée à partir de la société et de ses statuts, *l'entreprise est fondamentalement un dispositif de création collective, avec une interrogation constitutive sur ses objectifs* : sont-ils calqués sur ceux de la société, pour rejoindre le vieux schéma économique de la maximisation du profit, celui-ci revenant aux associés – ou bien sont-ils plus larges, incluant notamment les préoccupations des parties prenantes qui ne sont pas parties au contrat de société ?

Il nous faut montrer en quoi cette caractérisation de l'entreprise peut être qualifiée de « politique », pour confirmer que *toutes* les entreprises (comme on l'a vu dès le § 1.3), y compris celles structurées en société anonyme classique<sup>48</sup>, ne peuvent plus être considérées comme privées, mais qu'il n'est pas possible non plus de les dire publiques

(a) Commençons par la façade « verticale » du politique, celle qui introduit naturellement la notion de pouvoir. Du côté de la SOSE, il est remarquable de constater qu'elle cherche à étendre l'entité juridique dans la direction du collectif réel, afin de donner à celle-ci une consistance et à celui-ci un pouvoir qui leur font défaut – et que du côté de l'accord sur la sécurité, on voit un rassemblement d'organisations diverses essayer de promouvoir des garanties pour les salariés, qui, dans un état de droit moderne, seraient d'ordre public. Au fond les deux entités se comportent, *mutatis mutandis*, comme un succédané d'État-Providence, à l'échelle qui est la leur. On pourrait aussi bien le dire dans l'autre sens : dans le cas de la SOSE, « il faut restaurer l'entreprise face à la société anonyme »<sup>49</sup>, c'est-à-dire résister au pouvoir de l'argent, tandis que, dans le cas de l'accord sur la sécurité (BSA), le consortium lutte contre la collusion de pouvoirs publics corrompus et de producteurs cupides – à nouveau le pouvoir de l'argent.

La verticalité apparaît aussi indirectement : la SOSE consolide et consacre l'autorité du « chef d'entreprise », à la manière du chef de l'exécutif dans une constitution démocratique (avec une idée sous-jacente de responsabilité, au sens non pas civil, moins encore pénal, mais proche du politique, à savoir : rendre des comptes) ; de même, le consortium ressemble formellement aux hybrides (ni marché, ni hiérarchie) de Williamson, mais en diffère radicalement dans la mesure où émerge un tiers, une autorité, qui vise au surplus un but

---

<sup>48</sup> Cf. O. Favereau « La 'fin' de l'entreprise privée ».

<sup>49</sup> B. Segrestin et A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, ouv. cit., p.69.

d'intérêt général, concernant aussi et surtout des populations qui n'appartiennent pas au consortium, ce que l'on ne saurait dire des hybrides, dans le courant néo-institutionnaliste.

(b) Quant à la façade « horizontale » du politique, elle est particulièrement visible : l'adoption d'un OSE est une création de « commun », comme l'est l'objectif de *safety* affiché par les membres du consortium. Mais cela ne va pas sans condition : d'une part, pour qu'un acteur privé poursuive des fins qui ne soient pas uniquement privées, il faut qu'il s'engage sur un « objet commun », non appropriable uniquement par lui, mais potentiellement bénéfique à un collectif plus large, voire à tous. D'autre part, et surtout, cela suppose de réviser en profondeur les théories politiques qui, entre la société civile et l'État, n'ont pu penser l'entreprise et la prise en charge de communs non publics<sup>50</sup>.

(c) Dans ce travail de refondation du politique, la construction d'une SOSE ainsi que la formation de l'Accord après Rana Plaza indiquent une direction : les deux faits remettent en cause la distinction hégélienne entre État et société civile, distinction qui assigne au premier l'exclusivité de l'éthique universelle, et à la seconde, la prise en charge du système des besoins et des intérêts particuliers. La formation des grandes entreprises a bouleversé ce schéma à la fois au sein des États, dans les rapports entre États et dans les rapports entre entreprises et États. Le système hégélien des « besoins » a été transformé en un système mondial d'innovations, qui provoque l'extension et le renouvellement des *communs*. Entre États et sociétés civiles, il faut donc ajouter le monde des entreprises, avec leur part nécessaire d'engagement à la fois dans la sphère publique, dans la sphère des communs et dans la sphère privée<sup>51</sup>. Un nouveau système, que l'on peut appeler *post-hégélien* ou plus simplement contemporain, pourrait s'incarner dans des entreprises refondées par leur mission, et par suite capables de former à l'échelle mondiale de nouvelles institutions pour soutenir leur engagement.

C'est un nouveau pas important vers une telle révision que nous allons effectuer avec le § 4.

---

<sup>50</sup> Cf. P. Dardot et C. Laval, *Commun : essai sur la révolution du XXIème siècle*, La Découverte, Paris, 2014.

<sup>51</sup> Il est intéressant de noter que Hegel avait lui-même fait une place au « commun » en assignant une place spéciale, entre État et société civile, aux corporations : Hegel, G. W. F. (1820 (rééd. 1993)), *Principes de la philosophie du droit ou droit naturel et science de l'État en abrégé*, Vrin.

## § 4 GLOBALISATION DU SYSTÈME DE POUVOIRS

### ET CONSTITUTIONNALISATION

Il s'agit ici des recherches menées par un groupe, qui, comme le précédent, poursuit un programme entamé dès B1. Il n'est donc pas surprenant que, comme le précédent, il plaide pour une nouvelle philosophie politique, bien que les entreprises soient toujours au centre de l'analyse – ou plutôt pour cette raison même. La différence avec le précédent, c'est qu'en se situant d'entrée de jeu au niveau international, et en mobilisant, d'abord les firmes multinationales (avant de revenir sur l'ensemble des firmes), la confrontation avec l'État va sortir du royaume de l'implicite, ou d'un échange de bons et loyaux services (la « mission » de la SOSE peut incorporer un intérêt public). Elle va occuper toute la scène, et une scène le plus souvent conflictuelle. On parlera ainsi de la mise en concurrence des États-nations par les grandes firmes mondialisées : difficile dans ces conditions de nier la nature politique de l'entreprise. Et même tout simplement impossible, avec le thème central de ce § 4 : la « constitutionnalisation ». N'est-ce pas un thème non seulement relevant du politique mais qui plus est, propre à l'État ? Justement, nous allons montrer qu'il n'en est rien, si l'on prend bien la mesure du jeu des grandes entreprises<sup>52</sup> dans la globalisation – cet avatar de la financiarisation.

#### 4.1. État et Entreprise : des représentations à transformer

Appliquer la notion de constitutionnalisation aux pouvoirs des entreprises – personnes morales de droit privé – est a priori incongru : cela nécessite un déplacement de notre système de représentations conventionnelles, de nature à éclairer ce « triangle noir<sup>53</sup> » de notions : respectivement : « pouvoir » (alors qu'on s'attendrait à « propriété », s'agissant d'entreprise), « personnes » (puisqu'il faut s'habituer à en articuler deux sortes : « (personnes) morales » et « (personnes) physiques »), « privé » (alors que « constitution » appellerait logiquement « public »). En vérité, il nous faudrait changer de langage scientifique sur ces trois registres<sup>54</sup> – dans le cadre de cette synthèse, nous nous en tiendrons aux idées générales, et nous viserons la pédagogie plus que la rigueur.

##### (a) Entreprise : du langage de la « propriété » à celui du « pouvoir »

Récapitulons : les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, ni non plus de la société. *Exit* la théorie de l'agence, et avec elle la principale justification normative et théorique de la *shareholder value*. En revanche, ils sont (pleinement) propriétaires de leurs actions (et dans le même temps, la société, qu'ils viennent de créer – si ce sont les action-

---

<sup>52</sup> L'argument pourra s'étendre à toutes les firmes, moyennant des ajustements évidents.

<sup>53</sup> Cf. A. Malraux, *Le triangle noir : Laclot, Goya, Saint-Just*, Gallimard, Nrf, Paris 1970.

<sup>54</sup> Sur ces trois registres, l'apport de Jean-Philippe Robé a été capital : pour l'essentiel, ces idées ont été formulées dès 1999 dans un livre très accessible : *L'entreprise et le droit* (PUF, Paris, Collection Que-Sais-Je ?).

naires fondateurs – est (pleinement) propriétaire des actifs productifs, remis ou acquis avec ces fonds). La relation entre les actionnaires et la société n'est pas et ne peut pas être une relation de « propriété » qui reviendrait à faire de la société un voile transparent, et rendrait aux actionnaires la pleine propriété des actifs productifs – ce qui, dans le monde réel, les enverrait immédiatement en prison, pour vol ! En revanche, c'est clairement une relation de « pouvoir » : la propriété des actions confère des pouvoirs, qui ne sont ni négligeables, ni considérables : participer aux assemblées générales, élire les administrateurs, recevoir une partie des bénéfices (décidée par le conseil d'administration), etc.

Ce n'est pour autant que le tout premier pas dans la construction du « système de pouvoirs » qu'est l'entreprise, à travers la société : le contrat de société permet à la nouvelle personne juridique, de conclure des contrats de travail, et d'employer des salariés : nouvelle manifestation de « pouvoir », consistant en une relation d'autorité, figure du pouvoir d'ailleurs plus familière que la capacité de contrôle, assez indirecte, des actionnaires. Enfin, si la société est performante, elle va accumuler des ressources, se développer, et acquérir une 3<sup>ème</sup> forme de pouvoirs, du fait de sa puissance économique : pouvoir de marché, pouvoir de négociation, pouvoir d'innovation (nouveaux produits, nouvelles technologies), pouvoir de façonner le monde dans lequel nous vivons, pouvoir de nuisance aussi, etc. Arrêtons provisoirement ici cette énumération en attendant (b) ci-dessous. Nous en savons assez sur l'architecture de pouvoirs que constitue (et qui constitue) l'entreprise pour interroger le droit sur son traitement du « pouvoir », par opposition à son traitement de la « propriété ». On note au passage que nous nous situons à l'évidence à l'intérieur du droit privé.

Le droit de propriété confère à son titulaire des prérogatives que l'on qualifiera de « subjectives », parce que les finalités de l'usage qui en sera fait par lui sont à son entière discrétion (sous réserve du respect des lois). En revanche un pouvoir confère à son détenteur des prérogatives que l'on qualifiera « d'objectives », parce que les finalités de son usage ne sont plus à la discrétion de son utilisateur mais fixées (et /ou encadrées) par les textes qui définissent (et/ou régulent) ce pouvoir : par exemple l'intérêt social, dans le cas du contrat de société. Des analyses plus techniques<sup>55</sup> montreraient que le droit privé contient un régime du pouvoir, qui se distingue de celui des droits subjectifs ou des contrats par la nécessaire prise en compte, dans l'exercice du pouvoir, au *minimum* (et partiellement) de l'intérêt des personnes affectées, au *maximum* d'une forme d'intérêt (ou de bien) commun. Dit rapidement, le droit public n'a pas le monopole de la référence à l'intérêt général – mais il est essentiel de comprendre que si les relations privées ont aussi leur mot à dire sur ce sujet, ce n'est pas par l'effet involontaire d'une mystérieuse « main invisible », dans la tradition libérale qui va de Smith à Hayek, mais parce que le droit impose aux agents privés, détenteurs

---

<sup>55</sup> Cf. les ouvrages déjà cités (note 21, à la fin du § 1) de E. Gaillard (1985) et de P. Lokiec (2004) et la thèse de S. Vernac : *Le pouvoir d'organisation* (à paraître).

de pouvoirs, de se soucier d'autres intérêts que les leurs – certes toujours partiellement et localement<sup>56</sup> : d'où la constitutionnalisation...

(b) Personne : physique & morale

Le droit reconnaît des sujets de droit : les personnes physiques – mais il a cette faculté, dont on ne s'étonne pas assez, de pouvoir aussi en créer de nouveaux, faisant ainsi concurrence à la biologie humaine. Et l'on sait que la concurrence peut être déloyale... C'est une autre entrée dans la logique de la constitutionnalisation.

Il convient d'abord d'être sensible à l'invention prodigieuse que représente la personnalité morale – c'est-à-dire le fait de créer un être fictif, sur le modèle d'un être réel, pour démultiplier la capacité d'action des êtres réels, qui restent aux commandes de ces êtres fictifs, au moins dans un premier temps. Cette invention n'est pas pour rien dans la trajectoire historique du monde occidental, comme le découvrent tardivement historiens économiques et philosophes politiques<sup>57</sup>. On a indiqué plus haut (§ 3. 2.(a) ; note 46) que le pouvoir étatique – personne morale de droit public – a très longtemps mis des conditions draconiennes sur l'octroi de la personnalité morale à des agents privés, comme s'il anticipait un risque de concurrence, là aussi déloyale. De fait, c'est (déjà !) un processus de course-vers-le-bas des États-nations (et des États fédérés dans le cas des USA) qui a conduit à la libération de ces exigences, dans tous les pays industriels, au cours du dernier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle, afin d'attirer sur leur territoire l'installation des sièges d'entreprise.

Un siècle et demi plus tard, deux phénomènes largement interdépendants sont intervenus, qui font de l'espace économique, désormais abondamment peuplé de personnes, physiques *et morales*, un lieu où les pouvoirs sont de plus en plus déséquilibrés, en faveur des personnes morales de droit privé, et au détriment, d'une part, des personnes physiques, d'autre part, des personnes morales de droit public.

Le premier de ces phénomènes, le plus profond, est que les sociétés se sont vu progressivement attribuer tous les privilèges et toutes les protections que le libéralisme classique avait réussi à reconnaître aux individus que nous sommes. C'est ainsi que les sociétés, par ailleurs moteurs de la croissance économique nationale, ont pu accumuler, pour les plus grandes d'entre elles, une puissance financière, les plaçant au dessus de beaucoup d'États-nations. Au surplus, n'étant pas, à la différence des États-nations, dépendantes d'un territoire, elles peuvent effectivement les mettre en concurrence, pour choisir l'environnement fiscal et normatif le plus accommodant.

Le second de ces phénomènes est la latitude finalement concédée aux sociétés de créer d'autres sociétés, contrairement d'ailleurs aux avertissements des penseurs libéraux les plus lucides. La constitution de groupes de sociétés a d'abord accentué l'impact des deux

---

<sup>56</sup> Cf. les débats autour de l'intérêt des associés, l'intérêt social, l'intérêt de l'entreprise.

<sup>57</sup> Cf. D. North, *et alii*, *Violence et ordres sociaux*, Gallimard, Nrf, Paris, 2010, chap. V ; et V. Descombes, *Les embarras de l'identité*, Gallimard, Nrf, Paris, 2013.

traits précédents : encore plus de puissance financière, encore plus de liberté de manœuvre – comme on l'a vu au § 3.1 (c), la personnalité morale est un redoutable outil de dé-responsabilisation, et de contournement légal de la loi. Les groupes amènent également avec eux l'apparition d'un « pouvoir » supplémentaire, un « pouvoir d'organisation »<sup>58</sup>, puisque c'est un pouvoir (du groupe) sur le pouvoir (celui des filiales). Et ce pouvoir nouveau prend de court les dispositifs d'État, pensés pour encadrer le pouvoir spécifique d'une société, pas d'une constellation ou d'une hiérarchie de sociétés, et territorialement localisés.

Quant à l'individu en chair et en os, dit justement « personne physique », il ne peut qu'assister, impuissant, à ce combat de titans, dont la puissance financière et l'espérance de vie sont sans commune mesure avec les siennes<sup>59</sup>. D'autant plus impuissant que les droits et principes qui auraient pu le défendre contre le pouvoir des sociétés ont été étourdiment étendus à celles-ci... C'est le moment de se souvenir qu'au moins le libéralisme classique, tout en commettant cette erreur, avait non moins patiemment édifié une barrière contre les abus de pouvoir des personnes morales de droit public.

Cela porte un beau nom : cela s'appelle la constitution.

(c) Constitution : du public au privé

Ce qui définit techniquement une constitution est débattu entre spécialistes. Ici nous nous limiterons aux principales directions de recherche de ce groupe, sur la fonction, la nature et l'impact attendu d'une constitution, ou mieux de la constitutionnalisation.

Une constitution, au sens ordinaire du terme, est un texte qui (i) règle l'organisation des pouvoirs publics, (ii) stipule et protège des droits fondamentaux, et (iii) s'énonce selon des formats variables mais, quel que soit le format – écrit, non écrit ; document unique, jurisprudence ; etc. – ce doit être de telle façon qu'on lui reconnaisse une autorité supérieure à tous les autres textes juridiques. La combinaison de ces trois traits produit ce qu'on pourrait appeler la fonction de la constitution : délimitant strictement le « pouvoir » de l'État, elle protège les personnes physiques contre ses abus, et, par conséquent, fonde la légitimité de son exercice, à l'intérieur de ces limites. C'est cette fonction duale, que vise la constitutionnalisation, pour le pouvoir des grandes firmes : protéger les individus contre certaines conséquences dommageables, mais en contrepartie, reconnaître la légitimité de l'action des firmes – ce qui serait de nature à faciliter l'engagement de leurs salariés, et la collaboration active d'autres parties prenantes (cf. ci-dessus § 3).

---

<sup>58</sup> C'est l'apport original, dans ce groupe, de S. Vernac : *Le pouvoir d'organisation : au croisement du droit du travail et du droit des sociétés*, thèse (2012) à paraître.

<sup>59</sup> La place nous manque pour intégrer le fait que les personnes morales, demeurant malgré tout des fictions, sont actionnées, toujours et partout, par des... personnes physiques, de sorte qu'il conviendrait de distinguer, dans une analyse plus fine, entre les individus qui ne représentent qu'eux-mêmes et ceux qui représentent l'une de ces (puissantes) fictions – avec un impact certain sur la psychologie de l'*homo economicus*, et sur les inégalités (que l'on sait justement en croissance rapide entre salariés).

Nous venons de reprendre le terme de constitutionnalisation, pour désigner le processus historique qui a débouché sur les constitutions actuelles. Le travail du groupe dans B2 a permis de rendre visible, et de consolider, l'existence d'un réseau international de juristes travaillant sur les formes présentes de ce processus, sans d'ailleurs se limiter aux entreprises. La position du groupe des Bernardins, outre qu'elle se centre sur les entreprises, se distingue des autres par la thèse forte que *la constitutionnalisation ne saurait conduire ni à une constitution mondiale (parce qu'un État mondial est utopique), ni même à une constitution, entreprise par entreprise* (quoique les chartes d'entreprise – ainsi que la *soft law* de type RSE – soient sans doute appelées à des extensions fructueuses). La nature de la constitution(nalisation), en l'espèce, est de regrouper, sous ce label ô combien chargé de sens, un ensemble de macro- et surtout micro-dispositifs, obligeant/incitant les détenteurs de pouvoirs d'entreprise à prendre en compte les intérêts affectés par les conséquences de leur exercice, ce « regroupement » devenant alors, on peut le présumer, un puissant adjuvant à son extension et son approfondissement<sup>60</sup>.

Au total la constitutionnalisation du <sup>xxi</sup>e siècle doit prendre le relais de celle du <sup>xviii</sup>e siècle pour réaffirmer les droits fondamentaux des individus, mais cette fois face à un système de pouvoirs mondial et décentralisé. Sur la toile de fond de cette perspective, on perçoit mieux quelle diversion (par rapport à la grande tradition libérale) aura été le néolibéralisme des quarante dernières années. En intitulant son article fondateur de la théorie de l'entreprise-propriété-de-ses-actionnaires « La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » (1970), Milton Friedman – et avec lui l'école de Chicago – entendait au fond planter devant chaque entreprise cet écriteau :

Propriété *privée* : Défense d'entrer

Les clés pour y faire rentrer l'esprit du <sup>xxi</sup>e siècle (et en faire sortir celui du <sup>xix</sup>e), sont institutionnelles. En voici quelques-unes.

#### 4.2. État et Entreprise : des institutions à réformer

Passons en revue quelques dispositifs, discutés dans le groupe, du plus micro vers le plus macro, du plus incitatif au plus contraignant.

##### (a) Exemples-types de micro-dispositifs

Peut-être n'y a-t-il pas de plus haute priorité que de réviser le langage de la comptabilité<sup>61</sup> – dont le prix Nobel d'économie R. Coase a montré qu'il était le langage spécifique de l'entreprise, à distinguer soigneusement du langage du marché. Or précisément, ce à quoi nous avons assisté depuis quarante ans, notamment avec l'imposition de la *fair value*, c'est à une lente, progressive et systématique marchandisation de l'entité que nous persistons à

---

<sup>60</sup> Cf. J.-P. Robé, « Comment s'assurer que les entreprises respectent l'intérêt général », *L'économie politique*, n°64, novembre-décembre 2014, pp.22-35.

<sup>61</sup> Cf. J.-P. Robé, art. cit., pp.33-34.

dénommer entreprise, les nouvelles règles comptables cherchant plutôt à mesurer la rentabilité attendue d'un paquet d'actifs, à partir de l'évaluation qu'en donne à chaque instant le marché financier. On voit bien l'esprit de ces règles : il s'agit de laisser ouverte en permanence l'option de revente de tout ou partie des actifs qui composent l'entreprise. Nouvelle illustration de l'emprise de la liquidité, déjà dénoncée dans le § 2.

Énumérons les deux principaux défis que devrait relever le nouveau langage comptable : (i) traduire le changement de conception du profit, argumenté dans le § 2 (c'est-à-dire séparer la rémunération légitime du capital et le revenu propre de l'organisation, qui servira à autofinancer les investissements nécessaires à son développement) ; (ii) inciter les dirigeants à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes présentement engagées dans ce développement, sans sacrifier la préoccupation de l'environnement : cela implique une logique très différente de celle qui consiste à « internaliser » les externalités en leur donnant une valorisation marchande – la marchandisation ne peut pas être la solution, puisqu'elle est le problème ! Plutôt que de perfectionner et de généraliser le système d'évaluation marchand, il s'agit de changer le système d'évaluation, avec une part marchande, bien sûr, plus une nouvelle part non-marchande, comportant (par exemple) une échelle de valeur de la qualité du travail offert par l'entreprise et de celle du respect de l'environnement (ou de son inverse, avec des indicateurs de gaspillage des ressources naturelles). L'expérience suggère en effet un certain parallélisme dans les entreprises entre la gestion du travail et celle de l'environnement : quand le premier est saisi de façon instrumentale, très probablement le second le sera aussi – et vice-versa.

Quant à la rémunération des dirigeants, la pratique du « say-on-pay » peut s'interpréter comme une résurgence de la suprématie des actionnaires : pourquoi ne pas solliciter l'avis d'autres parties prenantes, à commencer par les représentants du personnel ? Et la pratique des stock-options a des effets tellement pervers, à court, moyen et long terme qu'elle doit être neutralisée.

#### (b) Exemples-types de dispositifs mixtes

Par dispositif mixte, nous entendrons des dispositifs incitatifs et/ou légalement contraignants, dont l'espace de validité reste national.

Revenons sur la tragédie de Rana Plaza, avec la proposition de loi n°1524, déposée en novembre 2013, instituant un devoir de vigilance de sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre : « est présumée responsable la personne morale, qui, dans le cadre de ses activités, de celles de ses filiales ou de celles de ses sous-traitants, ne démontre pas avoir pris toutes les mesures nécessaires et raisonnablement en son pouvoir en vue de prévenir ou d'empêcher la survenance d'un dommage ou d'un risque certain de dommage notamment sanitaire, environnemental ou constitutif d'une atteinte aux droits fondamentaux et dont elle ne pouvait préalablement ignorer la gravité. »

Nous l'avons déjà mentionnée (§ 3.1.(c) et 3.2) à propos de l'usage de la personnalité morale comme technique de contournement de ses obligations, parce que son « auto-

mie » dresse un écran bien commode. Nous pouvons dire de la personnalité morale ce que nous avons dit de la liquidité (au § 2) : invention prodigieuse, dommages potentiellement catastrophiques. En l'occurrence, il s'agit d'annuler le grand écart entre (l'autonomie de) la société et la « sphère d'influence » de l'organisation économique (l'entreprise), que la société est censée piloter. Au § 3, on a évoqué la solution internationale d'un accord inter-entreprises pour le secteur de la confection au Bangladesh. La proposition de loi choisit une solution moins ambitieuse mais plus générale, en modifiant les règles de responsabilité des seules sociétés françaises. En vérité, ces deux solutions sont plus complémentaires que concurrentes<sup>62</sup>. La proposition de loi a pour elle le bon sens, la fidélité aux principes de la responsabilité civile, la concentration sur la source du problème – elle a contre elle des scénarios d'application controversable, et surtout l'argument-massue de la compétitivité des entreprises françaises à préserver à tout prix. La solution internationale vient alors au secours de la solution française.

Comme il y a quelque chose de contingent dans cette complémentarité, nous préférons ne pas nous en satisfaire pour saisir cette occasion d'aborder de front la question de la compétitivité. Cet argument-massue ne tient, ni à court, ni à moyen terme. La notion de compétitivité, s'agissant d'entreprises, est une chose trop sérieuse pour être laissée à l'économie conventionnelle qui compare des entreprises comme on compare des produits : à qualité égale, on achète le moins cher. Cela ne vaut pas à moyen terme quand on parle d'entreprises : être compétitif pour une entreprise c'est être capable d'affronter la concurrence internationale en payant bien ses parties prenantes<sup>63</sup>. Si une entreprise de confection ne supporte la compétition qu'à la condition de payer (à travers ses filiales) un salaire de famine à des ouvrières du Tiers-Monde, c'est qu'elle a un problème de compétitivité, dès avant le vote de la loi<sup>64</sup>. Admettons maintenant que la loi soit votée : les entreprises françaises de confection ont alors tout intérêt à faire savoir à leur clientèle la raison du changement de prix (s'il y a changement) : tant qu'à adopter un comportement exemplaire, mieux vaut être le premier que le dernier, pour autant bien sûr que les consommateurs acceptent le surcoût « social ». Si ce n'est pas le cas, on est renvoyé à notre argument précédent, qui dévoile, derrière l'argument-massue, le syndrome de la Du Barry : « Encore un moment, monsieur le bourreau ».

Un dernier mot sur le rapport entre constitutionnalisation (dans notre sens) et contrôle de constitutionnalité (au sens traditionnel), pour signaler la possibilité d'une imbrication des deux niveaux de sens : la décision du Conseil Constitutionnel du 27 mars 2014 annu-

---

<sup>62</sup> Cf. A. Hatchuel « Rana Plaza : quelle loi faut-il ? » (*Le Monde*, 4 mai 2014).

<sup>63</sup> J'adapte ici à l'entreprise une analyse faite par M. Aglietta, pour une économie nationale (ouv. cit., 2013, pp.238-9).

<sup>64</sup> D'autant plus que la part du coût de main d'œuvre de fabrication est extrêmement faible : par exemple 2% du prix final du iPhone, ce qui renforce notre suspicion sur l'argument de la compétitivité : s'agit-il vraiment de compétitivité ?

lant certaines dispositions de la loi « visant à reconquérir l'économie réelle », dite loi « Flo-range », quand on l'examine attentivement, constitutionnalise l'encadrement du « pouvoir » de l'employeur/personne-morale (lecture de J.-P. Robé), mais laisse échapper le « pouvoir d'organisation » du groupe (lecture de S. Vernac et T. Sachs). Les deux constitutionnalisations se seraient donc rencontrées – sans le savoir.

(c) Exemples-types de macro-dispositifs

Nous pouvons être brefs, car aucune imagination n'est nécessaire pour localiser le(s) macro-dispositif(s), les plus urgents à installer. Ce sont ceux qui ont trait à la fiscalité (en distinguant l'évasion fiscale légale mais illégitime [optimisation fiscale] de la fraude fiscale, ni légale, ni légitime – toutes deux facilitées par l'existence de paradis fiscaux). Celle-ci est en effet le point d'inflexion de la courbe de la globalisation : source opportuniste d'avantages comparatifs pour le pouvoir « privé » des firmes mondialisées qui peuvent déplacer leurs sièges, leurs activités, et leurs lieux d'imposition ; source fondamentale de revenus pour les pouvoirs publics nationaux, en charge de protéger leurs populations contre les externalités négatives de la mondialisation. Et plus la première grossit, plus la seconde se tarit...

Pour notre propos, le cas le plus intéressant est celui des paradis fiscaux, parce qu'ils impliquent de petits États, voire des mini-États, qui vont faire commerce de leur souveraineté, en proposant des fiscalités hospitalières. Mais, soyons juste, des États de toute taille sont impliqués dans l'échec constant de toutes les négociations mondiales du début du XXI<sup>e</sup> siècle (climat, Moyen-Orient, désarmement nucléaire, régulation de la finance, etc.). L'idéologie de la souveraineté (pour les États), et celle de la propriété (pour les entreprises), ont partie liée dans la globalisation du système de pouvoirs. Il faut s'employer à faire reculer la première, comme on le fait avec la seconde. L'appel du *Collegium international éthique, politique et scientifique* se termine par ces mots : « La charte des Nations Unies ne commence pas par les mots “nous les États” mais par les mots “nous les peuples”. La souveraineté nationale étant devenue un droit de paralyser, le temps est venu que les peuples enfin entreprennent de mettre fin à cette paralysie »<sup>65</sup>

4.3. Caractérisation politique 4 de l'entreprise

Pensée par rapport à l'État, l'entreprise apparaît comme *un dispositif de pouvoir hybride, privé/public, éventuellement trans-national et même supra-national, avec une interrogation constitutive sur le périmètre de ses responsabilités.*

La nature politique de l'entreprise, ainsi analysée, ne fait pas de doute. Ce qui mérite davantage notre attention, c'est cette sorte d'indétermination, ce halo autour de l'entreprise : où s'arrête-t-elle, où commence-t-elle, quelle partie prenante retient-elle, quelle autre exclut-elle, avec de lourdes conséquences, notamment en ce qui concerne ses

---

<sup>65</sup> Cf. M. Rocard « Vers une gouvernance mondiale ». *Libération*, 22 janvier 2014.

responsabilités, à la fois leur contenu substantiel et leur extension dans l'espace<sup>66</sup>. Comment l'interpréter ?

On peut penser que cette indétermination (relative) est d'abord un trait du politique lui-même, dans le monde actuel. Si nous reprenons la grille de lecture horizontalité/verticalité qui nous a servi chaque fois pour tester la caractérisation politique de l'entreprise, l'espace de la mondialisation (qu'elle a largement contribué à créer, ne l'oublions pas) est marqué par un conflit de deux verticalités (L'État-Nation, le Marché mondial) et un conflit de deux horizontalités (la solidarité acquise sur une base nationale, et la solidarité qui s'esquisse sur la base de notre terre nourricière, dirait Arendt). Dans ces conditions, c'est la clôture sur elle-même de l'entreprise qui serait une surprise.

Néanmoins il est plus probable que cette indétermination (relative) de l'entreprise provient du même trait structurel, que nous avons retrouvé tout au long des quatre paragraphes : l'entreprise est gouvernée à partir de la société, alors qu'il n'y a pas de recouvrement entre les membres de la société (dont la liste est déterminée) et les membres de l'entreprise (dont la liste est incertaine). Une telle configuration, qui s'explique par l'histoire, n'est ni efficace, ni équitable. Sa fragilité est évidente. Mais réformable.

C'est l'objet de la conclusion.

---

<sup>66</sup> Cf. O. Favereau « Société par nécessité, entreprise par convention », *L'entreprise, point aveugle du savoir*, B. Segrestin, B. Roger, S. Vernac (ed.), Sciences Humaines, 2014, pp. 48-64.

**CONCLUSION :**

*D'un élargissement du politique  
à un approfondissement de l'efficacité des entreprises*

La recherche – qui porte ce nom de code bizarre B2, pour « Bernardins 2 » - dont nous venons de dresser un panorama synthétique<sup>67</sup> a eu un souci constant, presque obsessionnel : essayer de reconstruire, à partir des fondations posées dans B1, un modèle positif d'entreprise, face au contre-modèle de l'entreprise-propriété-de-ses-actionnaires, victime autant qu'acteur, otage autant que vecteur, de la financiarisation des années 1980 à... aujourd'hui.

Nous avons cherché à le faire, sans ligne directrice préconçue, en réinterrogeant la notion même d'entreprise, comme si nous ne savions plus ce que c'était, après quarante années de financiarisation. Nous avons travaillé dans *quatre* directions différentes, sélectionnées de façon pragmatique sur leur autonomie et leur cohérence propre, afin de poser quatre regards bien typés sur l'entreprise, mobilisant de surcroît, chacun, plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales : l'entreprise est considérée, respectivement, comme

- un collectif de travail, soumis à une relation de pouvoir, avec une interrogation constitutive sur sa légitimité (§1)
- une promesse de flux monétaire, gagée sur une activité de production pérenne, avec une interrogation constitutive sur son horizon d'évaluation (§2)
- un dispositif de création collective, avec une interrogation constitutive sur ses objectifs (§3)
- un dispositif de pouvoir hybride privé/public, éventuellement trans-national et même supra-national, avec une interrogation constitutive sur le périmètre de ses responsabilités (§4)

Parvenue à son terme, cette recherche, entamée il y a près de six ans (en agrégeant B2 à B1), prend la forme, au moment du bilan, de cette série de questions : ces quatre explorations convergent-elles ? Contribuent-elles à une réponse un tant soit peu unifiée à l'interrogation de départ ? Peut-on aujourd'hui penser *un* modèle d'entreprise alternatif au modèle de l'agence et de la *shareholder value* ? Dans un style plus métaphorique, à quoi ressemblerait *une* figure d'entreprise « superposant » ces *quatre* définitions ? D'ailleurs, qu'est ce qui justifierait analytiquement une telle superposition ?

Pour répondre à ces questions, nous disposons, en refermant ce document, de trois éléments décisifs :

---

<sup>67</sup> À compléter impérativement, pour cette raison, par les textes détaillés qui l'accompagnent.

1. il y a bien un fil rouge qui court à travers les quatre approches, si spécialisées soient-elles : *c'est le problème « constitutif » (comment le qualifier autrement ?) que pose la différenciation de la personne morale (la société) et de l'organisation économique (l'entreprise), tant que les instances dirigeantes de la première (dans leur composition, comme dans leur mode de fonctionnement) ne reflèteront pas mieux la nature et la complexité de la seconde.*
2. C'est ce problème qui se cache derrière l'indétermination (relative) qui entoure l'entreprise, diagnostiquée dans chacune des quatre approches. On l'a déjà dit, où s'arrête-t-elle, où commence-t-elle, quelle partie prenante retient-elle, quelle autre exclut-elle, avec de lourdes conséquences en termes de légitimité (§1), de temporalité (§2), de finalité (§3) et de responsabilité (§4). Décidément l'entreprise n'est vraiment pas un produit stabilisé ! il est donc vain de chercher un modèle d'entreprise du côté d'un schéma tous terrains, prêt à l'emploi. Est-ce à dire que nous devons renoncer à tout espoir d'une réponse unifiée ? Non, mais l'unité va se situer à un autre niveau, plus profond, déconcertant sans doute pour qui n'a pas fait le même parcours que nous (et qui valide l'intuition exprimée à la fin de B1).
3. En effet, en tirant ce fil rouge à la lumière du politique (qui n'est pas, on l'a vu, la politique), s'est imposée à nous, en conclusion de chaque approche, quel que soit le point de départ (travail, finance, statuts, mondialisation) *la même proposition* : l'entreprise, gouvernée par la société selon un schéma de pouvoir inchangé depuis un siècle et demi, qui privilégie les actionnaires, *alors qu'elle ne leur appartient pas*, relève bien du politique – même si c'est clairement une entité d'un type particulier : ni privé, ni public. Politique, cette entité est alors soumise, qu'on le veuille ou non, à l'exigence démocratique qui porte en avant le monde occidental depuis des siècles – et la planète entière, désormais. Et le problème d'indétermination s'éclaire alors complètement : l'entreprise est traversée par une tension entre son biais originel, au mieux a-démocratique, mais plutôt anti-démocratique (dû à l'histoire, diront les uns ; à la nature du capitalisme, diront les autres), et cette aspiration humaine à la démocratie, une démocratie d'une allure forcément originale, puisqu'elle s'incarnerait hors des institutions étatiques<sup>68</sup>. Et il en sera ainsi, tant que durera le système de gouvernance qui confie aux parties au contrat de société, ou à leurs représentants, le monopole des leviers de pilotage de la collectivité humaine et de l'organisation économique radicalement différente, que l'on a coutume d'appeler « entreprise ».

---

<sup>68</sup> Nous suivons de près les progrès de la réflexion en science politique, qui développe l'idée de la démocratie *comme méthode*, à côté et au-delà des mécanismes de la représentation, et du suffrage universel : cf. entre autres P. Rosanvallon, *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*, Seuil, Paris, 2008 ; J. Zask, *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, Paris, 2011 ; A. Ogien & S. Laugier, *Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique*, La Découverte, Paris, 2014 ; et P. Dardot & C. Laval, déjà cités.

En présentant ces trois éléments de réponse, nous avons fait le tour des idées produites et rassemblées dans cette synthèse, sous les rubriques « Caractérisation politique de l'entreprise » et « des représentations à transformer ».

Il nous reste à faire de même pour les quatre séries d'idées avancées sous la rubrique « des institutions à réformer ». Il en est deux, et deux seulement, qui reviennent dans toutes ou presque toutes les approches. *Toutes les deux consistent à rééquilibrer le système de gouvernance* (l'équivalent du système politique au niveau public – mais on a bien dit que l'entreprise était un hybride, entre le privé et le public), *l'une en faveur du travail, s'agissant des groupes humains considérés ; l'autre en faveur du long terme ou d'un intérêt commun, s'agissant des instruments cognitifs et normatifs utilisés dans la gestion*. La 1<sup>ère</sup> passe par la co-détermination à l'allemande, ou par nombre d'autres dispositifs similaires, évoqués dans la synthèse. Le dispositif précis ne peut pas être débattu sérieusement *ici*, mais la priorité est bien là<sup>69</sup>. La 2<sup>ème</sup> passe par une évolution profonde, pour ne pas dire une révolution, des techniques comptables (comportant un changement de conception du profit), d'autant moins malaisée à réaliser qu'elle sera associée à une reconsidération des finalités et/ou de l'horizon d'évaluation du projet d'entreprise, amenant sans nul doute d'importantes recompositions à l'intérieur du droit des sociétés.

Il est évident que ces deux modalités de rééquilibrage du système de gouvernance seraient beaucoup plus délicates, l'une sans l'autre ; beaucoup plus naturelles, l'une avec l'autre.

Nous avons isolé les deux seuls principes de réforme, qui sont plus ou moins transversaux aux quatre approches. Nous avons fait un certain nombre d'autres suggestions, liées plus spécifiquement à telle ou telle approche. Cela ne doit pas les dévaloriser pour autant.

Faisons un rêve.

Imaginons que les principales réformes proposées dans/par chaque approche entrent en application, et demandons-nous à quoi ressemblerait alors le monde – un monde où (i) du haut en bas de la hiérarchie des entreprises on s'intéresserait au contenu concret du travail ; (ii) les entreprises pourraient échapper à la pression financière pour développer des investissements productifs rentables à long terme ; (iii) les directions d'entreprises pourraient réunir une équipe de financeurs, de salariés, de fournisseurs et de collectivités territoriales, décidés à s'engager statutairement pour un objectif d'intérêt plus large ; (iv) les États-nations auraient retrouvé du pouvoir, les firmes mondialisées en auraient perdu, et les ONG et institutions internationales seraient intégrées dans la régulation de l'économie mondiale.

Le plus impressionnant dans cette expérience mentale, ce n'est pas tant que ce monde serait plus juste, plus hospitalier, plus pacifique, plus respirable. Il serait *aussi* économiquement plus efficace, avec une capacité de création collective des entreprises *non pas*

---

<sup>69</sup> Cf. note suivante.

*inférieure, mais supérieure*<sup>70</sup>. Nous sommes peut-être dans l'ordre du rêve, mais vraiment pas de l'utopie : ne s'agissait-il pas de réfléchir sur un nouveau modèle d'entreprise !

Et cependant, munis de ce seul instrument de navigation, nous découvrons qu'il ouvre un espace de navigation intellectuelle assez vaste pour envisager le passage de la « démocratie capitaliste » à la démocratie *tout simplement*.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Notamment sur un registre, qu'il n'a pas été possible d'aborder ici : on ne saurait exalter, comme nous le faisons tout au long de ce document, la capacité de création collective des entreprises, en nous en tenant à la création de nouveaux produits, ou de nouvelles technologies ou de nouveaux modes d'organisation – sans remettre en avant cette autre propriété intrinsèque des firmes : *la création d'emplois*. Ce n'est pas parce que nous n'en avons pas parlé ici (ou si peu) que notre renouvellement de la théorie de l'entreprise serait sans conséquence sur la question du chômage et du plein-emploi. Au contraire : repenser l'entreprise, loin de nous enfermer dans la micro-économie, nous oblige à nous demander ce que devient la macroéconomie quand nous pensons l'économie, la société et le politique, *à partir de l'entreprise*. Peut-être découvrirons-nous alors que, ce faisant, nous réactivons et redéployons la véritable fécondité du message de Keynes (voire de Marx ?), dans le contexte du *xxi<sup>e</sup>* siècle.

<sup>71</sup> Cf. note 1.

## ANNEXE

### Composition du réseau de recherche

#### « L'entreprise : propriété, monde commun, création collective »

##### (Bernardins 2)

Sous la direction d'Olivier FAVEREAU – Professeur d'économie à l'université Paris Ouest -Nanterre La Défense et co-directeur du département Économie, Homme, Société du Collège des Bernardins et de Baudoin ROGER – prêtre du diocèse de Paris et co-directeur du département Économie, Homme, Société du Collège des Bernardins.

Les thématiques ont été chacune portées par un groupe de chercheurs de différentes disciplines :

- Thématique 1 : institutions, statuts et gouvernance – animée par Blanche SEGRESTIN, professeure de gestion à MINES ParisTech ;
- Thématique 2 : travail, communs, création collective – animée par Alexandra BIDET, CNRS, Centre Maurice Halbwachs, avec Aurore CHAIGNEAU, professeure de droit à l'Université de Picardie Jules Verne ;
- Thématique 3 : finance – animée par Sandra RIGOT, maître de conférences en économie à l'Université de Paris Nord.

Associés à ces différents groupes :

- Lionel ALMEIDA – Doctorant en économie à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense
- Alexia AUTENNE – Maître de Conférences en droit à l'Université Libre de Bruxelles – Chargée de recherches FNRS
- Tristan AUVRAY – Maître de Conférences en économie à l'Université de Paris 13
- Alexandre BORDENAVE – Avocat, Chargé d'enseignement à l'École Normale Supérieure de Cachan (Antenne de Bretagne)
- Errol COHEN – Avocat
- Antoine CHATAIN – Avocat à la cour d'appel de Paris et associé fondateur et gérant du cabinet STASI et ASSOCIES
- François CHAVAUDRET – Entrepreneur

- Thomas DALLERY – Maître de Conférences en économie à l'Université du Littoral Côte d'Opale
- Charley HANNOUN – Avocat – Professeur de droit à l'Université de Cergy-Pontoise
- Jean-Marc LE GALL – Conseil en stratégies sociales – Professeur associé au CELSA (Paris 4 Sorbonne)
- Helena LOPES – Professeure d'économie à l'Université de Lisbonne
- Kevin LEVILLAIN – Doctorant au Centre de Gestion Scientifique de Mines ParisTech
- Guillaume MERCIER - Doctorant en gestion à ESCP Europe
- Pierre-Louis PERIN – Avocat
- Céline PIREs – Doctorante en droit à l'Université de Cergy-Pontoise
- Jean-Marc SALVANES – Conseil en stratégie RH, Associé MISCEO
- Jean-Michel SAUSSOIS – Professeur de sociologie à ESCP-Europe
- Amélie SEIGNOUR - Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Montpellier II
- Didier SERRAT – Conseil en stratégie et gouvernance d'entreprise

Un groupe mené par Jean-Philippe ROBÉ, avocat associé dans un grand cabinet d'avocats d'affaires international, a travaillé sur la thématique de la « constitutionnalisation », appliquée notamment aux entreprises multinationales. Coordonné par Stéphane VERNAC (Maître de Conférences en droit – Université de Picardie Jules Verne), ce groupe a rassemblé :

- Jean de MUNCK – Université Catholique de Louvain CRIDIS
- Isabelle FERRERAS – Université Catholique de Louvain CRIDIS
- Charley HANNOUN – Avocat – Professeur de droit – Université de Cergy-Pontoise
- Antoine LYON-CAEN – Professeur de droit – Université de Paris Ouest Nanterre La Défense – IRERP
- Elsa PESKINE - Maître de Conférences en droit – Université de Paris Ouest Nanterre La Défense
- Tania SACHS - Maître de Conférences en droit – Université de Paris Ouest Nanterre La Défense

Ce groupe prépare la publication d'un ouvrage collectif sur ce sujet en collaboration avec des chercheurs de réputation internationale :

Larry Cata BACKER (Pennsylvania State University), Véronique CHAMPEIL-DESPLATS (Université de Paris-Ouest Nanterre La Défense), Paddy IRELAND (University of Bristol), Sheldon LEADER (University of Essex), Eric MILLARD (Université de Paris-Ouest Nanterre La Défense), Ronen PALAN (City University London), Gunther TEUBNER (Goethe-University Frankfurt/Main), Neil WALKER (Université d'Edimbourg).