



CLASSIQUES  
GARNIER

HATCHUEL (Armand), SEGRESTIN (Blanche), « De l'entreprise moderne à l'entreprise à mission. Les métamorphoses de l'objet social », *Entreprise & Société*, n° 5, 2019 – 1, p. 47-61

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-10178-9.p.0047](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10178-9.p.0047)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2020. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

HATCHUEL (Armand), SEGRESTIN (Blanche), « De l'entreprise moderne à l'entreprise à mission. Les métamorphoses de l'objet social »

RÉSUMÉ – En sciences de gestion, l'“objet social” définit les relations entre un acteur collectif et l'État. Avec la libéralisation des sociétés anonymes, la notion devint désuète. L'entreprise moderne lui substitua une “gestion scientifique” porteuse d'intérêt général. Aujourd'hui, face au primat de la doctrine actionnariale, un nouvel objet social, mission ou raison d'être, est nécessaire. Inscrite dans la loi cette refondation de l'entreprise devrait se traduire dans l'enseignement et dans la recherche.

MOTS-CLÉS – Théorie de l'entreprise, objet social, droit des sociétés, normes de gestion

HATCHUEL (Armand), SEGRESTIN (Blanche), « From the modern business to the business with a mission. The metamorphoses of the corporate mission »

ABSTRACT – From the perspective of management theory and history, a social object legitimizes the place of a collective entity within society. With the freedom to create corporations, the notion lost its meaning. But the modern corporation replaced it by the norm of “scientific management” seen as a good driver of general welfare. Today, to oppose shareholder primacy, we need a new concept of social object, purpose or raison d'être for a corporation. Thanks to a new french law, there is a new legal foundation for responsible corporations. This law opens new paths for theory, research and teaching.

KEYWORDS – Theory of the enterprise, corporate law, social purpose, management norms

# DE L'ENTREPRISE MODERNE À L'ENTREPRISE À MISSION

Les métamorphoses de l'objet social

Armand HATCHUEL  
Mines Paris Tech/PSL Université  
CGS-I3 UMR 9217

Blanche SEGRESTIN  
Mines Paris Tech/PSL Université  
CGS-I3 UMR 9217

Je veux que l'on réforme la philosophie de ce qu'est l'entreprise.  
Emmanuel MACRON, première interview télévisée en tant que président de la République, octobre 2017.

Dans cet article, nous présentons, de façon nécessairement rapide, des recherches qui ont conduit à donner une signification nouvelle à la notion *d'objet social* de l'entreprise<sup>1</sup>. Notion jusque-là désuète et tout au plus utilisée pour désigner les secteurs d'activité de l'entreprise. Or, après un détour par son histoire et à partir d'une nouvelle perspective théorique, cette notion s'avère aujourd'hui particulièrement utile pour refonder l'entreprise, car elle permet de formuler et d'organiser les engagements et les responsabilités de celle-ci, au-delà de la société anonyme à laquelle elle s'adosse. Cette conception nouvelle de l'objet social a eu un écho important dans le

---

<sup>1</sup> Les thèmes évoqués dans cet article sont développés dans l'ouvrage collectif : B. Segrestin et K. Levillain (2018).

récent rapport Notat-Senard<sup>2</sup> qui a inspiré la loi Pacte (mai 2019). Celle-ci responsabilise toutes les sociétés (article 1833), instaure la « raison d'être » d'une entreprise et crée la qualité de société à mission<sup>3</sup>. Elle a aussi inspiré le récent mouvement des « entreprises à mission ».

Le passage d'un objet social obsolète à un objet social fondateur a résulté d'un ensemble de travaux dont nous rappellerons ici succinctement les étapes principales en mettant l'accent *sur la configuration épistémologique* qui a permis cette élaboration.

En effet, c'est en croisant de façon inédite sciences de gestion, histoire du droit et des normes de gestion, histoire du travail, que l'on peut éclairer *les métamorphoses de l'objet social, dont son éclipse à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle* et comment « l'entreprise moderne » a pu s'en passer.

Mais cette éclipse de l'objet social est aussi une des causes de la crise actuelle de l'entreprise. Elle a particulièrement facilité, au plan théorique, la domination de la conception actionnariale de l'entreprise qui réduit cette dernière à un simple instrument financier.

Aujourd'hui, l'entreprise doit être clairement distinguée de la société anonyme. Elle doit aussi être comprise comme un processus de création collective sans lequel – et à condition qu'il soit orienté vers l'intérêt collectif – nous ne pourrions relever les principaux défis technologiques, sociaux, et environnementaux contemporains.

Repensé comme une « mission » qui exprime ces responsabilités, l'objet social permet d'opérationnaliser une telle refondation de l'entreprise. Il instaure celle-ci en droit et l'arrime à la civilisation. C'est le sens des réformes en cours.

---

2 Rapport au gouvernement sur « *L'entreprise comme objet d'intérêt collectif* » remis par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard en mars 2018.

3 Il s'agit du chapitre de la loi Pacte (Article 61) qui concerne la place de l'entreprise dans la société.

## 1. UNE CONFIGURATION ÉPISTÉMOLOGIQUE ORIGINALE

On pourrait résumer l'ensemble des travaux que nous mobilisons en disant qu'ils ont d'abord contribué à ce que l'entreprise ne soit plus « un point aveugle du savoir » (Segrestin *et al.*, 2014)<sup>4</sup>. Ce constat, comme celui de l'absence de définition juridique de l'entreprise, sont souvent surprenants si l'on n'est pas familier du mode de construction disciplinaire qui a prévalu dans le monde académique. De fait, l'élaboration d'une « théorie de l'entreprise » exigeait une épistémologie et une configuration disciplinaire peu habituelle. Car il fallait rejeter les réductions économiques et sociologiques habituelles, pour mieux rendre compte de l'histoire de la notion d'entreprise, des formes de l'action collective qui l'ont précédée et préparée, des conditions de son émergence dans la culture moderne, et enfin, de sa crise contemporaine. Au sein du Collège des Bernardins, cette configuration disciplinaire a été facilitée par la collaboration continue d'institutions et de disciplines différentes<sup>5</sup>.

Au plan épistémologique, l'originalité de ces travaux tient à la combinaison de trois disciplines, qui ont connu des avancées récentes, mais qui étaient rarement rapprochées et *n'avaient pas été mobilisées* dans les précédentes réformes de l'entreprise.

Le plus ancien de ces corpus est *le Droit* dans son volet positif, mais aussi l'histoire du droit dans ses rapports avec les transformations de l'activité productive : histoire du droit des sociétés, du droit du travail, du droit de la propriété intellectuelle et industrielle...

Le second corpus est celui *de l'histoire des entreprises*, et plus largement, l'histoire des systèmes de production qui précède la première. Cette discipline s'est récemment renouvelée notamment en prenant mieux en compte les bouleversements apportés par les sciences et l'innovation *aux conceptions traditionnelles du futur, de la rationalité, de l'organisation, de l'autorité et au-delà, de la civilisation*<sup>6</sup>.

4 Nous renvoyons ici au titre du colloque de Cerisy et de l'ouvrage qui en est issu : Segrestin *et al.* (2014).

5 Au sein de ce collectif, les travaux sur l'objet social de l'entreprise ont été plus particulièrement développés par les chercheurs rattachés à la chaire Théorie de l'entreprise de MinesParisTech : Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Kevin Levillain, Stéphane Vernac, Errol Cohen.

6 Cf. Le tournant Fayolien, dossier spécial de la *Revue Entreprises et Histoire* 2016, 2 n° 83.

Le troisième corpus mobilisé est celui *des sciences de gestion contemporaines*. Et plus particulièrement du courant de recherche qui, au-delà de la division fonctionnelle de la discipline, a développé une théorie axiomatique de l'action collective. Ce cadre théorique permet une analyse généalogique des formes d'activité collective et des normes de gestion<sup>7</sup>. Nourri des deux autres corpus, il a permis de souligner la naissance singulière de l'entreprise moderne en Occident et les difficultés à en rendre compte dans les disciplines classiques. Pour les sciences de gestion, l'entreprise moderne n'est réductible, ni à un agent « économique », ni à une combinaison de facteurs universels, ni à une « communauté » au sens que ce terme a pris dans les sciences sociales. Il s'agit d'un régime d'action collective particulièrement novateur, marqué par des conflictualités et des rationalisations multiples, mais qui a été et reste indéniablement un puissant moteur de la civilisation. Un régime, enfin, dont on ne peut comprendre les crises et les fonctionnements sans étudier les doctrines qui prétendent le représenter et l'orienter.

D'autres contributions plus disciplinaires (économie, sociologie, théorie politique) ont nourri les recherches, mais la configuration originale évoquée précédemment a certainement permis les principales avancées obtenues<sup>8</sup> sur : les dérives de la « corporate governance », l'entreprise comme nouvel horizon du politique, la nature du système dirigeant, la codétermination en Europe, et sur « *l'objet social étendu* » comme fondement de l'entreprise responsable.

Nous n'aborderons ici que les développements relatifs à ce dernier point. Ils ont fait l'objet de plusieurs ouvrages spécifiques<sup>9</sup>. Ils établissent d'abord le constat de la crise contemporaine de l'entreprise, avant de proposer *les principes de l'entreprise à mission*.

---

7 Cf. David *et al.* (2002).

8 Pour une présentation des travaux et publications conduits dans le cadre du Collège des Bernardins de 2009 à 2018, on pourra se reporter au site du Collège, département Hommes et sociétés.

9 Segrestin et Hatchuel (2012); Segrestin *et al.* (2013); Levillain (2017). Ces ouvrages sont cités en référence par le rapport Notat-Senard et ont obtenu plusieurs prix académiques et professionnels.

## 2. LA CRISE DE L'ENTREPRISE MODERNE : DOMINANCE ACTIONNARIALE ET VIDE THÉORIQUE

Le constat que nous posions dès les années 2009-2010, est maintenant largement partagé. L'entreprise moderne a connu, selon l'heureuse formule d'Olivier Favereau, une « grande déformation<sup>10</sup> » qui a distendu *les liens* entre les entreprises et les États/territoires qui les accueillent.

On évoque souvent *la financiarisation* de l'économie, mais ce terme masque l'essentiel car après tout, les échanges économiques sont inséparables de techniques financières depuis l'antiquité. Ce à quoi nous sommes confrontés, depuis trois décennies, est une transformation profonde *des instruments et des critères qui construisent la stratégie et la gouvernance des entreprises*. Cette transformation a commencé dans le monde anglo-saxon au milieu des années 80. Mais ses multiples conséquences n'ont été comprises que depuis une décennie. Et, ce que l'on appelle la « crise financière » de 2008, ou crise des « subprimes », en était déjà une manifestation exacerbée. En effet, sa cause principale, résidait surtout dans la domination de la gestion actionnariale sur le comportement des banques.

Précisons que la gestion actionnariale n'est pas le résultat d'une simple prise de contrôle par les actionnaires. Là aussi, de telles situations ont toujours existé depuis les débuts de la société anonyme. Mais rien n'impose à un actionnaire majoritaire d'assujettir l'entreprise à une maximisation du rendement actionnarial ! La crise est donc née d'une transformation du système actionnarial lui-même. À l'actionnaire individuel, craignant le risque, conscient des incertitudes inévitables de la vie des affaires, et s'en remettant patiemment à la sagesse et à la prudence de la direction de l'entreprise, est venu se substituer *une industrie de l'investissement*<sup>11</sup>, à la recherche de *rendements rapides, élevés et certains*.

Mais cette logique n'aurait pu persister, et même recevoir l'appui sinon le consentement des pouvoirs publics, si elle n'avait pas reçu le concours d'un appareil doctrinal qui fait du profit de l'actionnaire à la fois l'objectif exclusif de l'entreprise, mais aussi la condition de l'efficacité

---

10 Cf. Favereau (2014).

11 Cf. pour une synthèse de cette évolution : Belinga et Guez (2018).

optimale de l'économie. Cette doctrine est de plus enseignée dans la plupart des universités et dans les écoles de commerce. Et bien qu'elle ait été systématisée dans le monde anglo-saxon, elle s'est aussi répandue en Europe. Notamment à travers l'alignement des normes comptables européennes sur les standards américains.

Pris sur trois décennies, les effets de ces transformations des acteurs et des doctrines ont été particulièrement néfastes. Ils sont aujourd'hui largement décrits dans les médias et nous nous limiterons à rappeler les plus importants : Explosion des rémunérations des dirigeants et par conséquent accroissement des inégalités salariales ; découplage des profits et des investissements ; désarroi des cadres ; dérives managériales, de tous ordres, pouvant aller jusqu'à la délinquance et la fraude (Dieselgate, Kobe Steel...); investisseurs activistes... Ces dérives sont d'autant plus graves qu'elles brident la capacité d'innovation des entreprises au moment même où celle-ci est devenue vitale pour maîtriser la digitalisation et relever les grands défis environnementaux et climatiques. C'est aussi en raison de la domination de la valeur actionnariale que les mouvements en faveur de la responsabilité sociale et environnementales des entreprises (RSE) n'ont eu que des influences limitées et réversibles. Comme l'a bien montré la remise en question suscitée par la catastrophe du Rana Plaza<sup>12</sup>. Tous ces éléments ont installé une crise de confiance entre citoyens et entreprises que souligne aussi le rapport Notat-Senard.

*Mais comment une telle conception de l'entreprise a-t-elle pu s'imposer ?* La gouvernance actionnariale a d'autant plus prospéré qu'elle semblait s'appuyer sur une doctrine légale et « économiquement » optimale. Mais cette emprise résultait aussi du vide théorique concernant l'entreprise dans l'ensemble du champ académique (cf. Segrestin *et al.*, 2013). Certes, la domination doctrinale de la gouvernance actionnariale s'était construite sur un ensemble d'idées reçues, sur une méconnaissance de l'histoire et sur des théories sans fondement. Mais elle avait aussi gagné faute d'une véritable alternative théorique. L'urgence pour la recherche était donc de conduire cet effort de clarification et de refondation théorique. Un effort qui devait porter sur : i) une meilleure représentation de l'entreprise dans le droit ; ii) sur une théorisation plus rigoureuse de l'entreprise qui ne la réduise plus à une simple combinaison de capital et de travail ; iii)

---

12 En France, cette remise en question a conduit à la Loi sur le devoir de vigilance des grandes entreprises (ou Loi Potier).

sur une meilleure compréhension de la nature des normes de gestion, normes indispensables à toute action collective qui doit être *à la fois rationnelle et responsable* vis-à-vis des différentes parties qui la composent où qu'elles affectent.

### 3. DE L'OBJET SOCIAL À LA MISSION D'ENTREPRISE : GÉNÉALOGIE ET REVITALISATION D'UNE NOTION FONDAMENTALE

Au fond, il fallait réexaminer scientifiquement les conditions d'émergence de l'entreprise, sa place dans le processus de développement historique de l'action collective, les rapports de l'entreprise avec son milieu sociétal et son impact sur les enjeux de la planète et de l'humanité. Or, toutes ces interrogations convergeaient sur une même notion : *l'objet social de l'entreprise*. Car, d'une part, il était indéniable que les entreprises disposaient d'une puissance de transformation qui affecte toutes les composantes de la vie sociale. D'autre part, on devait reconnaître que l'orientation de cette puissance et les responsabilités qui lui sont associées devaient être clarifiées et exprimées.

Il ne s'agissait pas de nier la nécessité d'une activité lucrative : il fallait coordonner la recherche de profit avec la réalisation de la « mission » de l'entreprise vis-à-vis du progrès collectif. *Or, c'était précisément cette coordination que réalisait l'« objet social » d'une activité collective*. Repensée dans le contexte contemporain, cette notion constituait donc le chaînon manquant d'une nouvelle théorie de l'entreprise. Sans « objet social », la notion d'entreprise disparaît derrière la société anonyme et se réduit à l'instrument des associés. En restaurant l'objet social, en l'adaptant aux enjeux d'aujourd'hui, on faisait d'une pierre deux coups : i) on refondait l'entreprise en droit ; ii) on retrouvait une théorie de l'entreprise comme activité créative guidée *par un objet social innovant, et un régime de responsabilité* associé à ce même objet. On éclairait aussi l'histoire oubliée de l'entreprise moderne pour laquelle l'objet social implicite avait été défini et représenté par les idéaux du management scientifique.

Car la généalogie de l'objet social est très ancienne. Elle naît avec la nécessité d'expliquer et de justifier des actions collectives *particulières* au sein d'une société plus large et disposant de ses propres codes de gouvernement. L'objet social devait décrire :

- a. *la valeur de cette action collective pour la cité* ou l'empire qui l'accueillait,
- b. *les règles qui s'appliquaient aux membres* de cette action collective.

La Rome antique reconnaissait ainsi plusieurs actions collectives : les *collegia*, les *universitas* et les *societas*. La définition même de ces différentes formes constituait un énoncé légitime de leur objet social. Mais dans tous les cas, chacune ne pouvait démarrer ses activités qu'en ayant l'autorisation expresse des autorités publiques. Plus près de nous, sous l'ancien régime, les corporations d'artisans et de marchands avaient pour objet social d'organiser une activité conforme à des « règles de l'art » et d'instituer entre leurs membres des règles d'appartenance et de solidarité. Toutes devaient au Prince ou au Roi, *le privilège* de pouvoir s'établir. Ce dernier constituant la preuve légitime que l'activité de la corporation contribuait au bien-être du royaume. Les grandes compagnies de commerce internationale qui se développent au XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècle, exerçaient aussi en principe une mission agréée par les villes et les États qui les avaient fondées.

Les sociétés anonymes et par actions qui se développent ensuite avaient besoin d'une autorisation publique avant de se former. Celle-ci était accordée si l'objet social de la société était jugé compatible avec l'intérêt collectif, et n'était pas susceptible de provoquer des troubles à l'ordre public, ou de profiter indûment de la confiance des souscripteurs<sup>13</sup>.

Ainsi est-il constant sur la longue durée que l'objet social organise la cohérence entre la raison d'être d'une action collective « privée » et l'intérêt général tel qu'il est perçu par la puissance publique. Cohérence et *non pas confusion*. Une action collective privée n'a pas à viser l'intérêt général, mais elle doit y contribuer, ou tout au moins ne pas mettre ce dernier en danger.

Il faudra attendre 1867 pour que l'État français « libéralise » la création des sociétés anonymes et par actions. L'hypothèse qui sous-tendait

---

13 Cf. par exemple : Instruction sur les demandes en autorisation et approbation de Sa majesté pour l'établissement des sociétés anonymes, 1817 notice du Ministère de l'intérieur. Source Gallica.

cette libéralisation était claire : *a priori* toute activité collective à visée commerciale, si elle est licite, contribuait au développement national. Cette hypothèse condamnait l'objet social dont la fonction de mise en cohérence n'avait plus lieu d'être.

Mais en 1867, l'entreprise moderne est encore *dans l'enfance*. Cependant, commence à s'imposer la représentation de la « grande industrie ». Le monde des affaires et de la production entame une mue radicale que l'on a trop hâtivement appelée « seconde révolution industrielle », comme s'il s'agissait des mêmes transformations que la révolution anglaise des années 1780. Entre 1880 et 1914, ce n'est pas d'une révolution industrielle dont il s'agit ! Toutes les données historiques montrent qu'il s'est agi d'une transformation de la civilisation occidentale, qui s'est ensuite étendu au monde entier. La cause principale en est la diffusion de l'esprit et de la démarche scientifique dans tous les domaines de l'activité humaine. On a pu nommer « modernisation », « rationalisation » ou « progrès technique » ce grand mouvement culturel, mais il s'agit, dans tous les cas, d'une même mutation anthropologique accélérée par la généralisation de l'éducation, l'expansion des universités de sciences et de technologies, la diffusion de la recherche dans toutes les industries et dans les arts.

#### 4. LE PARADIGME DE L'ENTREPRISE MODERNE (1890-1930) : UN SUBSTITUT À L'OBJET SOCIAL

« L'entreprise moderne » émerge de ce mouvement et ne naît pas de la seule expansion du commerce. Elle est la fille de l'industrie, du progrès des sciences, des techniques et des « lumières ». D'ailleurs, la société anonyme qui était le grand véhicule juridique de la vie des affaires s'estompe peu à peu derrière des figures nouvelles de la puissance créative : les noms de grands inventeurs deviennent des marques d'entreprises célèbres et incarnent des collectifs nouveaux qui ne s'identifient plus seulement à des usines et des propriétaires. Bureaux d'études, ingénieurs, services commerciaux, réseaux de distribution peuplent désormais ces nouvelles entreprises qui donnent à voir une liste de métiers toujours en renouvellement.

Mais quelle est la vocation de ces nouvelles entités ? À l'évidence l'espérance de profit marchand ne suffit pas à construire leur vision du futur. Il leur faut incarner la promesse d'un *nouveau monde*, susciter un attachement et une espérance de la part de leurs clients et de leurs employés. Leur véritable succès est *civilisationnel* : les entreprises modernes qui réussissent deviennent des emblèmes de la modernité. Elles nourrissent activement les mythologies et les imaginaires de cette modernité. Dans un texte resté célèbre, Roland Barthes reconnaîtra dans la DS Citroën, un des icônes les plus forts de la vie moderne. Mais on n'a pas assez souligné qu'au-delà de ses productions, *l'objet social de l'entreprise moderne* s'est précisément construit sur cette promesse. Il fallait cependant traduire celle-ci dans un nouveau langage de l'action collective, dans des principes et des normes de gestion inédits exprimant une nouvelle vision de l'efficacité et de la responsabilité. Ce sera la grande tâche du management scientifique.

On sait que ses pères fondateurs (Fayol, Taylor) élaborent les paradigmes constitutifs de l'entreprise moderne : autonomie du management, gestion scientifique, rationalisation du travail, formation des personnels, recherche et développement etc. Ces paradigmes auront un impact universel. Ils intéressèrent des penseurs progressistes de premier plan (Louis Brandeis, Albert Thomas, Arthur Fontaine...) qui virent dans l'entreprise moderne et scientifiquement gérée un milieu plus favorable aux travailleurs<sup>14</sup>. La même période voit aussi l'aboutissement de nombreuses revendications ouvrières avec la loi sur les accidents du travail (1897), l'instauration des droits syndicaux et l'émergence du « contrat de travail » qui se substitue progressivement au contrat de louage.

Ainsi l'entreprise moderne avait perdu « l'objet social » des anciennes sociétés anonymes, mais ses *principes de constitution et de management* formèrent un corpus qui sera enseigné et enrichi de plus en plus massivement dans les meilleures universités et Écoles. Désormais, la cohérence entre l'entreprise moderne et la société était garantie par son « bon management », c'est-à-dire une gestion obéissant aux principes scientifiques enseignés dans les meilleures académies. Et même si tous les dirigeants n'ont pas reçu de telles formations, il leur appartenait

---

14 Il faut aussi rappeler que les principes du management scientifique auront une influence importante sur les premiers économistes dits « institutionnalistes » comme Commons et Veblen : tous deux ont consacré un ouvrage à ce mouvement.

de s'entourer de collaborateurs possédant cette expertise. Le corpus du management scientifique prônait une planification stratégique à long terme, la croissance par la diversification et par la recherche, la clarté dans les structures d'organisation, la conception rigoureuse des processus de travail, la participation des travailleurs aux progrès continus dans les ateliers. « Bien manager » une entreprise signifiait certes, qu'elle serait profitable, mais surtout qu'elle contribuerait au progrès collectif. La « gestion moderne » s'était substituée à l'ancien objet social.

Jusqu'au milieu des années 80, les paradigmes du management scientifique et ceux du droit du travail, ont guidé la construction collective des richesses. Ils ont aussi fait entrer l'entreprise moderne dans la culture commune. Pourtant, l'entreprise restait sans existence en droit : seule existait la société anonyme. Cette vulnérabilité politique et doctrinale allait ouvrir la voie à la domination de la *corporate governance* dont l'effet doctrinal a été de distordre les normes de gestion de l'entreprise moderne. Et par conséquent de distordre son ancrage politique en découplant l'intérêt de l'entreprise de l'intérêt général.

## 5. REFONDER L'ENTREPRISE PAR SA MISSION : UN ENJEU LÉGISLATIF ET DOCTRINAL

L'analyse précédente a été le fruit de nombreux travaux. *In fine*, elle invitait à reprendre une réflexion fondamentale sur la notion « d'objet social ». On peut la résumer en disant que dans le processus de construction d'une action collective particulière – « privée » ou locale – l'objet social possède une double fonction externe et interne :

- D'une part, il organise *la cohérence* entre un intérêt collectif particulier (entreprise, association, communauté) donc un commun relatif à certains, et un intérêt plus large et plus général (État, région, pays, monde...).
- D'autre part, il agit en interne comme *une mission qui organise l'action collective de l'entreprise à partir d'un système de promesses et d'engagements*.

- \* Il marque par exemple le passage de la société anonyme comme groupe d'intérêt à l'entreprise comme régime collectif d'activités et de responsabilités.
- \* Il fonde l'activité du dirigeant en exprimant son « programme général d'action<sup>15</sup> ».
- \* Il fonde les normes de gestion de l'entreprise, en désignant les parties qui participent à leur élaboration et les engagements qui définissent la « bonne gestion ».

Les lecteurs du rapport Notat-Senard pourront observer que les recommandations des auteurs visent ces mêmes objectifs.

Le premier objectif est réalisé par i) la modification de l'article 1833 du code civil qui inscrit les responsabilités sociales et environnementales dans la définition de la gestion de la société ; et par ii) la définition des salariés comme partie constituante de l'entreprise<sup>16</sup>.

Le second objectif est réalisé par l'instauration d'une « raison d'être » de l'entreprise. Cette notion ouvre la voie aux « entreprises à mission » (*profit and purpose corporations*) qui souhaitent inscrire dans leur statut une mission fondatrice de leurs engagements et qui fait l'objet d'une gouvernance et d'un *reporting* spécifique adapté à la mission.

Aujourd'hui nous savons que la Loi Pacte a sur toutes ces propositions suivi le rapport Notat-Senard. Quels en seront les effets ? Il est trop tôt pour le dire. Mais d'un point de vue plus scientifique cette réforme se distingue de toutes celles qui l'ont précédé par les hypothèses et les cadres théoriques qui la sous-tendent. Il ne s'agit plus, comme dans le passé, de réconcilier le capital et le travail, ce qui laissait dans l'ombre l'entreprise en tant que telle. La démarche est même inversée : c'est en refondant l'entreprise que l'on saura rendre justice à chacun, et surtout mettre en place une « gestion responsable », par laquelle, capital, travail, et tous ceux qui font l'entreprise, contribueront au progrès collectif.

---

15 Cette expression est due à Fayol (1917).

16 Ce qui devrait préparer à terme une codétermination à la française. Sur cette question on pourra consulter les publications issues des colloques des Bernardins.

## CONCLUSION : AU-DELÀ D'UNE RÉFORME, UNE RUPTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le destin d'une réforme législative n'est jamais acquis d'avance. Au-delà de leur impact direct, certaines lois préparent l'opinion et pavent le chemin pour des lois futures. Ils nous semblent que les travaux que nous avons évoqués dans cet article s'inscrivent dans cette perspective longue parce qu'ils marquent une rupture épistémologique.

Ils montrent clairement que la refondation de l'entreprise ne se réduit ni à une politique économique ni à une politique sociale. Il s'agit de transformer le moteur majeur de notre civilisation et au-delà celui de l'histoire mondiale. Cette proposition marque une compréhension nouvelle de ce qui est advenu depuis un siècle. En effet, il faut résister à l'idée classique que l'État ou l'action politique sont les grands transformateurs de la civilisation. Cette idée était devenue clairement fausse, vers 1880, quand les entreprises sont devenues de puissants processus collectifs de création scientifique, technologique, mais aussi symboliques et culturels. Ce constat signifie que les États doivent adapter leur action à ce qui est le véritable moteur du cours du monde. Or, l'absence d'une théorie de l'entreprise a conduit l'État à se concevoir exclusivement comme un régulateur de marchés. Or, si les marchés valorisent les biens et les richesses, ils ne les créent pas ! Tout au plus peuvent-ils sélectionner les produits qui survivront. Mais on ne peut choisir ce qui n'existe pas ! Le marché le plus efficace reste d'un piètre recours, si l'on ne peut choisir que *la moins médiocre* des offres. L'entreprise étant le moteur majeur de la création des richesses et si ce moteur est, à l'échelle mondiale, d'une piètre puissance innovatrice, alors aucun marché ne pourra y remédier.

Aujourd'hui, le sort de la planète dépend autant de la réduction des inégalités et de la lutte contre le réchauffement climatique. On ne pourra relever ces défis que si les entreprises ne contribuent pas à aggraver ces dangers, et surtout engagent toute leur puissance créative dans cette direction. La seule réforme qui soit déterminante à long terme est donc celle de l'entreprise. Là est donc la tâche cruciale de l'action politique. L'État n'est pas le moteur de la civilisation mais il peut agir pour que ce moteur soit orienté dans la direction la plus souhaitable

pour tous. En outre, une telle action ne briderait pas ce moteur, mais au contraire amplifierait sa puissance. De la même façon que le management scientifique n'a pas bridé la vie des affaires, mais a contribué à sortir le monde des marchands, de calculs étroits et à courte vue, pour donner naissance à l'entreprise moderne dont l'impact a été décuplé. Hélas, cette puissance a aussi été utilisée pour le pire.

*In fine*, cette rupture épistémologique ouvre un nouveau champ scientifique fondamental : *la dynamique des rapports entre entreprise et civilisation*. Cette rupture souligne la fécondité de l'axiomatique de l'action collective proposée par certains courants en sciences de gestion. On doit noter aussi que la puissance explicative de cette axiomatique bénéficie d'un couplage scientifique à l'histoire et au droit. Cette configuration épistémologique devrait être activement favorisée dans l'enseignement et dans la recherche. Elle sera en tout cas indispensable pour rendre compte de ce qu'ont été la recherche et les mouvements réformateurs de l'entreprise au cours des dix dernières années.

## BIBLIOGRAPHIE

- BELINGA R. et GUEZ O. (2018), « l'entreprise à l'épreuve de l'industrialisation de son actionnariat », in : B. Segrestin et K. Levillain (dir.), *La mission de l'entreprise responsable*, Paris, Presses des Mines, p. 73-95.
- DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (2002), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, collection : « FNEGE ».
- FAVEREAU O. (2014), *Entreprises, la grande déformation*, Paris, Collège des Bernardins, Parole et silence.
- FAYOL H. (2017), *Traite d'administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- LEVILLAIN K. (2017), *les entreprises à mission*, Paris, Vuibert, collection : « FNEGE »
- SEGRESTIN B. et HATCHUEL A. (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, collection : « La république des idées ».
- SEGRESTIN B. et LEVILLAIN K., (2018), *La mission de l'entreprise responsable : principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines, Octobre 2018.
- SEGRESTIN B., LEVILLAIN K., HATCHUEL A. et VERNAC S. (2015), *la société à objet social étendu*, Paris, Presses des Mines Paris.
- SEGRESTIN B., ROGER B. et VERNAC S. (2014), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Auxerre, Sciences Humaines.