

## La “grande déformation” de l'entreprise par la pression financière

**Au-delà de l'évidence première,  
la notion d'entreprise reste complexe,  
mal cernée et objet de nombreuses confusions.  
Cette insuffisance conceptuelle rend possibles  
les représentations réductrices de l'entreprise  
qui se sont développées depuis les années 1970 :  
priviliégiant la perspective financière,  
elles occultent la spécificité de l'entreprise  
comme dispositif original de création collective  
au risque de la dénaturer, voire de la détruire.  
Des recherches menées au Collège des Bernardins  
entre 2009 et 2011 se sont attachées à analyser  
la “grande déformation” des entreprises  
qui résulte de l'emprise croissante  
de la sphère financière et les évolutions  
qui seraient nécessaires pour réhabiliter  
l'entreprise dans l'ensemble  
des dimensions qui la constituent.**



**P**renant acte de la place de l'entreprise dans la société, et préoccupé par l'importance croissante de la finance dans l'entreprise et de ses effets sur les rapports entre les hommes, le Collège des Bernardins a mené un programme de recherche sur le thème « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales », coordonné par Olivier Favereau (économiste, Université Paris Ouest), avec Armand Hatchuel (Sciences de gestion, Mines ParisTech) et Baudoin Roger (département Économie, Homme, Société du Collège). Ont été mobilisés, entre 2009 et 2011, une trentaine de chercheurs en économie, gestion, droit, sociologie, philosophie politique et anthropologie. Nous reprenons ici les principales idées développées dans le cadre de ces travaux <sup>1</sup>.

### L'entreprise, propriété de ses actionnaires ?

#### Des représentations erronées...

Reconnaître que l'actionnaire est propriétaire de l'entreprise peut apparaître aujourd'hui comme une évidence... Comme l'a montré très tôt l'avocat spécialisé en droit des sociétés Jean-Philippe Robé <sup>2</sup>, une telle affirmation est pourtant lourde d'imprécision, voire d'erreurs dont les conséquences sont tout sauf négligeables. L'entreprise ne peut en effet pas être confondue avec la société, personne morale et

sujet de droit, qui sert de support juridique à son activité. En outre, nombre d'entreprises s'appuient sur des groupes de sociétés, plusieurs centaines pour les multinationales, rendant impossible l'assimilation entre entreprise et société. Plus fondamentalement, l'investisseur propriétaire de titres de la société n'est pas pour autant propriétaire de la société, la confusion étant plus lourde de conséquences pour les sociétés de capitaux que pour les sociétés de personnes. Les sociétés de personnes sont formées par des *associés*, nominativement identifiés, qui en sont collectivement et indéfiniment responsables sur leurs biens propres. Le lien étroit qui les unit à la société et la pleine responsabilité qu'ils assument légitiment leur pouvoir direct sur la société. Par contre, les sociétés de capitaux regroupent des *actionnaires* dont la responsabilité envers la société est limitée et qui, pour les sociétés cotées, peuvent librement vendre leurs actions.

Alors que la personne morale d'une société de personnes est directement liée aux personnes associées, la personne morale de la société de capitaux institue un écran entre la société et les actionnaires, écran qui porte tant sur leurs responsabilités que sur leurs pouvoirs. En effet, le droit assortit la responsabilité limitée des actionnaires d'une limitation stricte de leurs prérogatives. Ils ont le droit de nommer et de révoquer les mandataires qui agiront au nom de la personne morale, d'approuver la stratégie, les comptes

et les dividendes proposés par ces mandataires, et de percevoir ces dividendes. Le droit accorde ainsi une très large autonomie au mandataire social et interdit aux actionnaires d'intervenir dans les activités de la société sous peine d'abus de biens sociaux.

Ainsi, dire que les associés d'une société de personnes sont propriétaires de l'entreprise c'est commettre un double abus de langage : en confondant, d'une part, société et entreprise et, d'autre part, propriété des titres de la société et propriété de la société. En outre, pour la société de capitaux, affirmer que les actionnaires sont propriétaires de la société (*a fortiori* de l'entreprise) occulte la distinction fondamentale qu'établit le droit, aussi bien aux États-Unis qu'en France, entre les actionnaires et la société, distinction qui porte sur leur patrimoine et leurs pouvoirs respectifs et qui donne à la société une existence et une personnalité propres, largement indépendantes de celle de ses actionnaires.

*...fondées sur des théories discutables*

Cette représentation abusive s'appuie sur deux théories largement diffusées et enseignées depuis les années 1970 :

- la *théorie de la valeur actionnariale*, qui suppose que la valeur de l'action synthétise adéquatement l'ensemble des dimensions de la valeur créée et détruite par l'entreprise : utilité des produits, emploi des salariés, profit financier, contribution à la vie de la communauté, impact environnemental et social, etc. En conséquence de cette théorie, la création de valeur pour l'actionnaire est considérée comme la référence unique pour l'entreprise et pour ses dirigeants ;

- la *théorie de l'agence*, qui fait du dirigeant le simple "agent" du "principal" que sont les actionnaires. La relation d'agence justifie un intéressement financier qui pallie l'incapacité supposée du dirigeant à gouverner dans l'intérêt de la société : son opportunisme égoïste est ainsi contourné en jouant sur sa cupidité. Ce schéma tend à s'étendre au sein de l'entreprise où les liens hiérarchiques sont envisagés sous la forme de relations entre principal et agents, donnant souvent lieu à des intéressements individuels, et où chaque décision tend à être référée essentiellement à la valeur actionnariale.

L'intériorisation non critique de ces théories conduit à la « grande déformation » : l'ensemble des activités de l'entreprise est essentiellement référé à la dimension financière et aux actionnaires, via une pyramide d'agents directement ou indirectement intéressés à la valeur de l'action.

La théorie de l'agence occulte la distance établie par le droit entre actionnaire et mandataire, et l'autonomie propre à l'entreprise. On arrive ainsi à utiliser la personne morale de la société de capitaux comme un système paradoxal, à la fois transparent aux pouvoirs, le dirigeant agissant uniquement en référence aux actionnaires, et opaque aux responsabilités, celle des actionnaires étant limitée à leur apport et celle des dirigeants aux fautes de gestion. L'asymétrie qui en résulte limite l'aversion des actionnaires et dirigeants envers des risques dont les bénéfices peuvent être importants pour eux, tandis que les dommages éventuels seraient surtout supportés par les salariés et la communauté.

Par ailleurs, cette évolution conduit à représenter l'entreprise comme un simple nœud de contrats, où actionnaires, dirigeants, salariés sont, comme les fournisseurs et les clients, régis par la seule logique du marché. Une telle représentation revient à nier l'entreprise en tant que corps organique ayant une existence propre, où des libertés multiples se conjoignent en se subordonnant à une autorité commune au service d'un projet de création collective.

Pour réhabiliter l'entreprise ainsi menacée, les travaux menés au Collège des Bernardins ont visé à aborder l'entreprise selon quatre perspectives préservant sa richesse et la complexité de ses différentes dimensions.

### Une hiérarchie de pouvoirs de valorisation à rééquilibrer <sup>3</sup>

On peut voir l'entreprise comme un espace qui, d'une part, est hors marché et, d'autre part, établit une coordination entre trois marchés, les marchés financiers, le marché des produits et le marché du travail.

Les relations entre les salariés et l'entreprise sont définies par des contrats incomplets : le salarié consent à effectuer des tâches dont les contenus ne sont pas précisément définis a priori, dans le cadre d'une relation de subordination. Les travaux peuvent ainsi être coordonnés par l'autorité de gestion en évitant les "coûts de transactions" liés à la réalisation par des contrats de toutes les tâches effectuées par les salariés. L'entreprise apparaît bien comme un espace hors marché permettant l'organisation efficiente d'un travail collectif.

Nous proposons de voir l'entreprise comme une hiérarchie de pouvoirs de valorisation entre les trois marchés où elle opère. Expliquons. La fonction de valorisation comprend, d'une part, la définition et la justification des différentes dimensions de ce qui vaut, et d'autre

part, l'évaluation, c'est-à-dire une opération cognitive de mesure. Par exemple, la valorisation d'un produit implique des notions d'utilité, de qualité, d'empreinte environnementale, etc., qui ne se limitent pas aux coûts. La valorisation du travail se réfère à ce qui constitue un bon travail, et ne se limite pas à sa productivité ou à son coût. La valorisation engage ainsi des dimensions cognitives, sociales, politiques et éthiques.

Les pouvoirs de valorisation sont répartis entre l'entreprise et les acteurs financiers, clients

et salariés. La répartition de ces pouvoirs entre les acteurs évolue. Ainsi, le pouvoir de valorisation des produits était essentiellement détenu par l'entreprise à l'époque fordienne (la "bonne" voiture est une Ford T, noire...) ; il s'est ensuite déplacé au profit du client, tandis que les entreprises tentent de le reprendre par les stratégies d'innovations qui créent de nouveaux besoins. De même, dans son rapport aux investisseurs, le pouvoir de valorisation était du côté de l'entreprise à l'époque du capitalisme managérial ; il est passé aux marchés avec le développement du capitalisme actionnarial.

La « grande déformation » de l'entreprise conduit à une modification de la hiérarchie des pouvoirs de valorisation. Elle donne aux marchés financiers une prédominance sur l'entreprise, mais aussi sur ses relations aux autres marchés : le travail et les produits tendent à être valorisés uniquement en fonction de leur impact financier. Or le modèle de valorisation de la finance ne prend en compte qu'une seule valeur, la valeur financière. Il est donc unidimensionnel et non politique. D'autre part, les marchés financiers sont neutres, voire favorables aux inégalités, et indifférents à toutes les autres dimensions

***« D'un côté, l'entreprise compte sur l'engagement personnel et la dimension collective. De l'autre, elle mobilise des individus et privilégie la flexibilité-précarité. Ces tensions sont source de souffrances d'autant plus graves que la vulnérabilité des salariés s'accroît avec leur engagement. »***

de la valeur. Ainsi, la prédominance des marchés financiers se traduit-elle par la transposition du modèle *non politique* et *non éthique* de la finance aux marchés des produits et du travail.

Pour permettre à l'entreprise de subsister dans un environnement qui honore l'ensemble de ses dimensions de corps organique, il faut donc rééquilibrer ces pouvoirs de valorisation. Au plan de la finance, cela passe notamment par une distinction de nature et de pouvoirs entre les véritables *actionnaires*, qui sont durablement investis dans l'entreprise, et les *acteurs de marchés* qui évaluent l'entreprise sans être réellement parties prenantes à son devenir et parfois sans même en être actionnaire. Droits de vote et dividendes pourraient être réservés aux « vrais » actionnaires en étant conditionnés à une durée de détention des actions.

Au plan des produits, les consommateurs ont un pouvoir qui a une dimension éthique et politique : en devenant clients, ils accordent au fonctionnement de l'entreprise productrice une forme de ratification démocratique. S'il n'était pas aveugle, ce pouvoir des clients pourrait rééquilibrer la hiérarchie des pouvoirs de valorisation déformée au profit de la finance. Son exercice effectif suppose cependant que les consommateurs aient accès à une information globale sur les produits et leur mode de production, incluant en particulier les dimensions sociales et environnementales.

Enfin, au plan du travail, le pouvoir de valorisation est essentiellement aux mains des entreprises tandis que les salariés sont surtout des sujets d'évaluation. Donner aux salariés un véritable pouvoir de valorisation suppose d'institutionnaliser pour eux des moyens d'expression, de collecte et de diffusion de l'information. De telles mesures permettraient d'ailleurs de faire bénéficier actionnaires, dirigeants et clients des jugements de ceux qui sont les meilleurs connaisseurs de l'entreprise, du travail et des produits.

### Prendre pleinement en compte les salariés comme des personnes

La « grande déformation » a aussi affecté la relation entreprise-salariés en faisant évoluer tant le contenu et l'organisation du travail que les modes de gestion de l'entreprise <sup>4</sup>.

L'entreprise fordienne était organisée comme un système de co-ordination planifiée entre individus. L'optimisation de l'efficacité productive passait par la spécialisation des agents sur des tâches limitées et strictement prescrites, et par l'organisation rationnelle des processus pour limiter les pertes, rebuts, stocks, etc. liés aux interactions. La performance étant dorénavant plus liée à la réactivité et à l'innovation, les entreprises reconnaissent davantage l'importance

de l'engagement des salariés et la fécondité des collectifs. Elles cherchent à mobiliser les capacités relationnelles, imaginatives et affectives de leurs employés et à susciter une adhésion à l'entreprise, au projet, à l'équipe, qui dépasse le donnant-donnant de la relation salariale. Cette évolution change le rapport des salariés à un travail dans lequel ils s'engagent sans réserve en tant que personnes. Le travail n'est plus seulement pour eux un moyen de gagner leur vie, mais un lieu de développement, d'accomplissement personnel, un élément central de leur identité, et un facteur d'insertion au sein d'un collectif au service d'un projet commun. Les entreprises ne sollicitent alors plus des individus qu'elles co-ordonnent, mais honorent la dimension relationnelle de personnes dont elles suscitent la co-opération à l'œuvre commune. Potentiellement du moins, car les modes de management ne suivent pas cette évolution.

Soucieuses d'optimiser leur rentabilité à tous les niveaux, les entreprises tendent en effet à se doter des moyens de mesurer, évaluer, contrôler les activités à un niveau de détail qui va jusqu'à l'agent individuel, et à mettre en œuvre des systèmes de motivation extrinsèques associant gratifications, menaces et sanctions. *Business unit*, service, ou salarié individuel, peuvent faire l'objet de *benchmarks* et de mise en concurrence en interne ou en externe. Leur performance conditionne la part variable des rémunérations, ou est potentiellement sanctionnée par des licenciements, délocalisations, externalisations, arrêts d'activités, etc.

Il apparaît ainsi des tensions entre le plan du travail concret et les modes de management. D'un côté, l'entreprise compte sur l'engagement personnel et la dimension collective, faisant appel à des motivations intrinsèques au travail dans un cadre de relations durables. De l'autre, elle mobilise des individus par des motivations extrinsèques et privilégie la flexibilité-précarité. Ces tensions sont source de souffrances d'autant plus graves que la vulnérabilité des salariés s'accroît avec leur engagement : si les réussites rejaillissent sous forme de fierté, confiance en soi ou assurance, les échecs mettent en question la valeur personnelle, le respect de soi, l'utilité sociale et, dans certains cas, le sens de la vie. Elles peuvent aussi susciter des comportements individualistes, de compétition, de repli, de peur et de désengagement qui s'opposent au fonctionnement collectif et sont source de sous-performance économique.

Les nouvelles formes du travail appellent donc une évolution des modes de management pour éviter ces incohérences. Ces derniers devraient viser à vraiment prendre en compte l'importance des relations et du collectif et à traiter les salariés à la hauteur de leur engagement, c'est-à-dire avec le respect et la délicatesse dus à des personnes, en tenant compte de l'importance accrue du travail dans leur vie. Les évolutions correspondantes touchent aux comportements



personnels des managers, mais amènent aussi à remettre en cause certains modes de fonctionnement, par exemple les systèmes qui lient par calcul intéressement et résultats individuels.

### Le statut juridique de l'entreprise : pour un contrat d'entreprise<sup>5</sup>

L'analyse de la « grande déformation » de l'entreprise peut aussi être faite au plan juridique. Elle permet d'identifier les insuffisances du droit et des orientations pour son évolution.

Nous l'avons vu, l'entreprise coordonne le travail collectif par l'association de contrats de travail incomplets et la subordination à une autorité de gestion. L'émergence, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, de ce dispositif original de création collective n'a pas suscité d'évolution spécifique du droit. Ainsi, au plan juridique, l'entreprise s'appuie sur deux types de contrats : d'une part, le contrat de société, qui détermine les relations entre associés ou actionnaires et la personne morale de la société ; d'autre part, les contrats de travail, qui lient les salariés à la société. L'entreprise elle-même n'a pas d'existence juridique en tant que collectif de personnes apportant des ressources en capital et en travail au service d'un projet de création collective. Cette absence de statut juridique a permis l'émergence de représentations de l'entreprise dérivées du droit des sociétés, tandis que le droit du travail règle les rapports salariaux individuels sans référence aux actionnaires. Ainsi, le dirigeant est le mandataire nommé par les actionnaires et dispose de ce titre d'un pouvoir de représentation ; il est alors aussi, au plan du droit du travail, l'employeur des salariés et exerce l'autorité de gestion par laquelle il a le pouvoir d'affecter leurs intérêts. Cette prééminence du droit des sociétés dans l'appréhension de l'entreprise explique l'émergence d'un mode de *corporate governance* structuré par les théories de la valeur actionnariale et de l'agence.

Il apparaît alors nécessaire de donner un statut juridique à l'entreprise en proposant un véritable contrat qui matérialise ce qui la constitue spécifiquement comme *entreprise*. Ce contrat lierait les différents acteurs (actionnaires, salariés, dirigeants ou autres) qui souhaitent s'engager durablement pour devenir partie effective au projet commun. Il assortirait cet engagement de mécanismes de répartition et de solidarité spécifiques au sein du collectif ainsi constitué. Les finalités de l'entreprise pourraient y être précisées, sans être limitées à des objectifs propres aux actionnaires, comme le suggère le nouveau statut des *flexible purpose corporation* en cours d'élaboration en Californie. Un tel contrat donnerait en outre au dirigeant un statut lui permettant d'incarner réellement le projet commun avec une certaine autonomie par rapport aux actionnaires, et de disposer d'une autorité et d'une légitimité reconnues par toutes les parties ayant souscrit au projet collectif.

### Pour une constitutionnalisation des pouvoirs du "système monde"<sup>6</sup>

L'entreprise établit un système de pouvoirs privés. Pour les entreprises nationales, l'exercice de ces pouvoirs est encadré par les droits du pays, droits social, fiscal, commercial, environnemental. Mais pour les multinationales, les environnements normatifs de chaque État ne s'imposent pas absolument ; ils sont des ressources qu'elles peuvent optimiser en mettant en concurrence les États afin de bénéficier de l'environnement normatif le plus favorable. Ainsi tendent-elles à échapper à tout contrôle et deviennent-elles une menace pour les États, que la concurrence peut priver de leurs ressources et de leurs pouvoirs de contrôle.

En l'absence d'une autorité supérieure, les entreprises multinationales peuvent être enjointes, sous la pression des donneurs d'ordres et clients, de l'opinion ou d'ONG..., de définir les modalités d'exercice légitime de leurs pouvoirs – processus que l'on pourrait rapprocher de l'émergence d'une "constitution" : elle légitimerait les prérogatives des dirigeants en encadrant les procédures de prises de décisions, par exemple en y incluant l'analyse a priori de leurs conséquences sur les parties concernées. Les entreprises se doteraient de ces dispositifs

sur une base volontaire, leur contenu pouvant être certifié par des organismes indépendants des États, à l'instar des normes de qualité ISO, du Pacte mondial (Global Compact), etc. Un tel ensemble de micro-dispositifs rendus exécutoires par les tribunaux, l'opinion ou... les compagnies d'assurances, formerait un processus de constitutionnalisation des personnes morales privées analogue à celui mis en place au XVIII<sup>e</sup> siècle pour encadrer les pouvoirs des personnes publiques. Il garantirait aux parties concernées qu'un certain nombre de conditions sociales, politiques, environnementales, etc., sont bien respectées par les pouvoirs privés que sont les multinationales.

### La dimension politique de l'entreprise

Cette recherche pluridisciplinaire met en évidence les multiples dimensions, notamment politique, de l'entreprise et suggère des pistes pour les honorer en dépassant la prédominance actuelle de la finance. Sans avoir la prétention d'être exhaustives et directement applicables, elles ouvrent un cadre de réflexion renouvelé pour développer une pensée de l'entreprise. Les réactions reçues lors des premières présentations montrent que ces idées rencontrent un écho favorable, y compris dans le monde patronal. C'est pourquoi le Collège des Bernardins continuera ces travaux pour approfondir les réflexions et explorer les modalités de leur mise en pratique, en étant ouvert au dialogue avec tous ceux que la conscience de la « grande déformation » incite à œuvrer à une réhabilitation de l'entreprise.

P. Baudoin ROGER

Collège des Bernardins – Département Économie, Homme, Société

### NOTE

<sup>1</sup> « L'ensemble des travaux est disponible en ligne ([www.collegedesbernardins.fr](http://www.collegedesbernardins.fr), page "Travaux de recherche 2009-2011" du département Économie, Homme, Société), et a été publié : B. Roger (éd.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, 2012 ».

<sup>2</sup> Jean-Philippe ROBÉ, *L'entreprise et le droit*, PUF, 1999.

<sup>3</sup> « Cf. François EYMARD-DUVERNAY, « "Le travail dans l'entreprise, pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation", in B. Roger (éd.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, 2012 ».

<sup>4</sup> Cf. Baudoin ROGER, « L'entreprise et la personne, *ibid.* ».

<sup>5</sup> « Cf. Blanche SEGRESTIN & Armand HATCHUEL, « "L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif", *ibid.* » et B. Segrestin & A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, République des Idées, 2012 ».

<sup>6</sup> Cf. Jean-Philippe ROBÉ, « L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde de pouvoirs, *ibid.* ».

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :  
<http://www.annales.org/gazette.html>

### RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal novembre 2011

#### La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,  
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris  
<http://www.annales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : [michel.berry@ensmp.fr](mailto:michel.berry@ensmp.fr)

N° ISSN 1621-2231.

**Directeur de la publication :** Pierre Couveinhes

**Rédacteur en chef :** Michel Berry

**Illustrations :** Véronique Deiss

**Réalisation :** PAO - SG - SEP 2 C

**Impression :** France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE