

Sous la direction de  
B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac

Préface d'Antoine Frérot

# L'ENTREPRISE

## POINT AVEUGLE DU SAVOIR



Colloque de Cerisy



Éditions  
SCIENCES  
HUMAINES



# L'ENTREPRISE

## POINT AVEUGLE DU SAVOIR

Sous la direction de  
B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac

Colloque de Cerisy



Éditions  
SCIENCES  
HUMAINES

Crédit photo couverture :

Wassily Kandinsky, *Counterweights*, 1926. ©ADAGP 2014/AKG images.

Retrouvez nos ouvrages sur  
[www.scienceshumaines.com](http://www.scienceshumaines.com)  
[www.editions.scienceshumaines.com](http://www.editions.scienceshumaines.com)

**Diffusion : Seuil**  
**Distribution : Volumen**

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, par photocopie ou tout autre moyen, le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du droit de copie.

© **Sciences Humaines Éditions, 2014**  
38, rue Rantheaume  
BP 256, 89 004 Auxerre Cedex  
Tel. : 03 86 72 07 00 / Fax : 03 86 52 53 26  
ISBN = 9782361062231



Le **Centre Culturel International de Cerisy** propose, chaque année, de fin mai à début octobre, dans le cadre accueillant d'un château construit au début du XVII<sup>e</sup> siècle, monument historique, des rencontres réunissant artistes, chercheurs, enseignants, étudiants, acteurs économiques et sociaux, mais aussi un vaste public intéressé par les échanges culturels et scientifiques.

### Une longue tradition culturelle

- Entre 1910 et 1939, Paul Desjardins organise à l'abbaye de Pontigny les célèbres **décades**, qui réunissent d'éminentes personnalités pour débattre de thèmes littéraires, sociaux, politiques.
- En 1952, Anne Heurgon-Desjardins, remettant le château en état, crée le **Centre Culturel** et poursuit, en lui donnant sa marque personnelle, l'œuvre de son père.
- De 1977 à 2006, ses filles, Catherine Peyrou et Edith Heurgon, reprennent le flambeau et donnent une nouvelle ampleur aux activités.
- Aujourd'hui, après la disparition de Catherine Peyrou, Cerisy continue sous la direction d'Edith Heurgon, grâce au concours de Jacques Peyrou et de ses enfants, groupés dans la Société civile du château de Cerisy, et à l'action de toute l'équipe du Centre.

### Un même projet original

- Accueillir dans un cadre prestigieux, éloigné des agitations urbaines, pendant une période assez longue, des personnes qu'anime un même attrait pour les échanges, afin que, dans la réflexion commune, s'inventent des idées neuves et se tissent des liens durables.
- La Société civile met gracieusement les lieux à la disposition de l'**Association des Amis de Pontigny-Cerisy**, sans but lucratif et reconnue d'utilité publique, présidée actuellement par Jean-Baptiste de Foucauld, inspecteur général des finances honoraire.

### Une régulière action soutenue

- Le **Centre Culturel**, principal moyen d'action de l'Association, a organisé près de **700 colloques** abordant, en toute indépendance d'esprit, les thèmes les plus divers. Ces colloques ont donné lieu, chez divers éditeurs, à la publication de près de **500 ouvrages**.
- Le **Centre National du Livre** assure une aide continue pour l'organisation et l'édition des colloques. Les **collectivités territoriales** (Conseil régional de Basse Normandie, Conseil général de la Manche, Communauté de Communes de Cerisy) et la **Direction régionale des Affaires culturelles** apportent leur soutien au Centre, qui organise, en outre, avec les **Universités de Caen** et de **Rennes 2**, des rencontres sur des thèmes concernant la Normandie et le Grand Ouest.
- Un **Cercle des Partenaires**, formé d'entreprises, de collectivités locales et d'organismes publics, soutient, voire initie, des rencontres de **prospective** sur les principaux **enjeux contemporains**.
- Depuis 2012, une nouvelle salle de conférences, moderne et accessible, propose une formule nouvelle : les **Entretiens de la Laiterie**, journées d'échanges et de débats, à l'initiative des partenaires de l'Association.

**Renseignements :** CCIC, Le Château, 50210 CERISY-LA-SALLE, FRANCE

Tél. 02 33 46 91 66, Fax. 02 33 46 11 39

Internet : [www.ccic-cerisy.asso.fr](http://www.ccic-cerisy.asso.fr) ; Courriel : [info.cerisy@ccic-cerisy.asso.fr](mailto:info.cerisy@ccic-cerisy.asso.fr)

# COLLOQUES DE CERISY

(Choix de publications)

- **L'Activité marchande sans le marché?**, Presses des Mines, 2010.
- **Les Animaux: deux ou trois choses que nous savons d'eux**, Hermann, 2014.
- **Argumentation et discours politique**, PU de Rennes, 2003.
- **Yves Bonnefoy: poésie, recherche et savoirs**, Hermann, 2007.
- **Les pluriels de Barbara Cassin**, Le Bord de l'eau, 2014.
- **Civilisations mondialisées: de l'éthologie à la prospective**, L'Aube, 2004.
- **Communiquer/transmettre (autour de Régis Debray)**, Gallimard, 2001.
- **Les nouveaux régimes de la Conception**, Vuibert, rééd, Hermann, 2014.
- **Connaissance, activité, organisation**, La Découverte, 2005.
- **Déterminismes et complexités (autour d'Henri Atlan)**, La Découverte, 2008.
- **Le Développement durable, c'est enfin du bonheur!**, L'Aube, 2005.
- **Jean-Pierre Dupuy: l'œil du cyclone**, Carnets nord, 2008.
- **Peurs et plaisirs de l'Eau**, Hermann, 2010.
- **Umberto Eco (Au nom du Sens)**, Grasset, 2000.
- **L'Économie de la connaissance et ses territoires**, Hermann, 2010.
- **L'Économie des services pour un développement durable**, L'Harmattan, 2007.
- **L'Homme des sciences de l'homme**, Presses universitaires de Paris Ouest, 2013.
- **Individualismes contemporains et individualités**, PU de Rennes, 2010.
- **L'Industrie, notre avenir**, Eyrolles, 2015.
- **Intelligence de la complexité**, L'Aube, rééd Hermann, 2013.
- **La Jeunesse n'est plus ce qu'elle était**, PU de Rennes, 2010.
- **Logique de l'espace, esprit des lieux**, Belin, 2000.
- **Modernité, la nouvelle carte du temps**, L'Aube, 2003.
- **Lieux et liens (2 tomes)**, L'Harmattan, 2012.
- **Penser la Négociation aujourd'hui**, De Boeck, 2009.
- **La Nuit en question(s)**, L'Aube, 2005.
- **S.I.E.C.L.E., 100 ans de rencontres: Pontigny, Cerisy**, IMEC, 2005.
- **De Pontigny à Cerisy: des lieux pour penser avec ensemble**, Hermann, 2011.
- **La philosophie déplacée: autour de Jacques Rancière**, Horlieu, 2006.
- **Prendre soin: savoirs, pratiques, nouvelles perspectives**, Hermann, 2013.
- **Renouveau des jardins: clés pour un monde durable?**, Hermann, 2014.
- **Du Risque à la menace. Penser la catastrophe**, PUF, 2013.
- **Les nouvelles raisons du Savoir**, L'Aube, 2002.
- **Introduction aux Sciences cognitives**, Folio, Gallimard, rééd. 2004.
- **Les Sens du mouvement**, Belin, 2004.
- **La Sérendipité. Le hasard heureux**, Hermann, 2011.
- **Les Socialismes**, Le bord de l'eau, 2012.
- **Lectures contemporaines de Spinoza**, Presses universitaires Paris Sorbonne, 2012.
- **Comment les Techniques transforment la société?**, L'Harmattan, 2010.
- **Universités populaires, hier et aujourd'hui**, Autrement, 2012.
- **Villes, territoires, réversibilités**, Hermann, 2013.

# Préface

## Plaidoyer pour l'entreprise méconnue

Je le crois, j'en suis convaincu : l'entreprise est un bienfait. Elle est une formidable construction humaine collective, qui crée de la richesse, et je n'en connais pas d'autre capable de le faire avec une telle efficacité. Pour ceux qui y sont impliqués, pour tous ceux qui contribuent directement à sa bonne marche et que l'on appelle ses parties prenantes, l'entreprise est un trésor. Il n'y a qu'à constater le drame que signifie la fermeture d'une entreprise pour s'en convaincre. Aussi, ce trésor, convient-il de le préserver et de le faire fructifier.

Malheureusement, comme toute construction sophistiquée, l'entreprise est fragile. En ce début de *xxi<sup>e</sup>* siècle, elle traverse une crise et subit une triple contestation : sur son rôle et sa contribution à l'intérêt général, notamment en France ; sur le fait qu'elle puisse être utile à de nombreuses parties prenantes, et pas seulement à quelques-unes ; sur sa capacité à préparer l'avenir et prendre en compte des intérêts plus larges que ses seuls intérêts immédiats. Pas un jour ne passe sans qu'on l'accuse d'être égoïste, cupide, « *court-termiste* » ou polluante. Si l'on n'enraye pas cette vague de critiques qui sape sa légitimité à exercer son activité, alors l'entreprise se trouvera marginalisée et en danger.

Toutefois, cette crise est davantage une crise des parties prenantes de l'entreprise, de leurs interrelations et de leur représentation, qu'une crise de l'ultralibéralisme, comme on le dit parfois avec complaisance. En effet, une entreprise ne peut se développer harmonieusement que si toutes ses parties prenantes y trouvent un intérêt proportionnel à leur engagement. Et aucune d'entre elles ne devrait pouvoir s'adjuger une fraction excessive de la richesse créée collectivement, c'est-à-dire une fraction qui dépasserait proportionnellement l'engagement de cette partie prenante par rapport à toutes les autres, et réduirait de ce fait la part revenant à celles-là.

À vrai dire, l'entreprise est une mosaïque de parties prenantes : au-delà du premier cercle que forment les salariés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs, figurent les banquiers, les assureurs, les collectivités locales, l'état, les territoires, la société civile, l'environnement, les générations futures... Au fil des décennies, les principales parties prenantes de l'entreprise ont tour à tour tenté de prendre l'ascendant sur les autres et d'abuser de leur position nouvellement conquise : depuis que les thèses de l'École de Chicago ont prospéré, ce sont les actionnaires qui imposent

leurs volontés aux autres parties prenantes ; auparavant, – et c'est d'ailleurs en réaction à cette situation que Milton Friedman élabora sa théorie de la maximisation de la « *shareholder value* » –, ce furent souvent les syndicats qui bloquaient la nécessaire adaptation des entreprises ou bien des patrons, sans contre-pouvoir aucun, qui dirigeaient celles-ci à leur gré. Et demain, on risque fort de voir des clients supplanter les actionnaires par le niveau d'exigence financière qu'ils pourraient faire peser sur l'entreprise.

Mais d'abus de position de force en abus de position de force, l'entreprise se fragilise, devient plus contestable et donc plus contestée, et entre dans une zone périlleuse. Pour prévenir cette évolution, il est nécessaire de mener plusieurs actions de front :

– *d'abord, réviser et élargir les objectifs de l'entreprise, et distinguer ceux-ci des moyens.* Ce peut être en modifiant l'article 1832 du Code Civil – article source de l'entreprise dans le droit français – en sorte que l'entreprise soit reconnue comme étant au service de toutes ses parties prenantes et que sa finalité ne se cantonne plus à la seule quête du profit. En faisant ainsi évoluer les objectifs de l'entreprise, c'est une nouvelle définition de la réussite économique qui émergerait ;

– *ensuite, revoir les principes de gouvernance de l'entreprise, et en particulier le rôle, les droits et les devoirs de ses parties prenantes. Et donc revoir, aussi, les pouvoirs qui leur sont dévolus, leurs contre-pouvoirs et leur représentation au sein de l'entreprise.* Une de pistes les plus prometteuses consiste en l'ouverture de la plus haute instance de gouvernance de l'entreprise – le conseil d'administration – à ses diverses parties prenantes. L'accueil de représentants des salariés avec droit de vote vient d'être décidé par le législateur français, mais il est essentiel d'aller plus loin pour qu'à terme, soient représentés dans cette enceinte tous les intérêts à l'œuvre dans ce vaste carrefour de parties prenantes que constitue chaque entreprise ;

– *en parallèle, préciser également le rôle, les pouvoirs et les contre-pouvoirs du dirigeant d'entreprise.* En effet, c'est lui qui est chargé de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient équitablement prises en compte et, en cas de conflit entre leurs intérêts légitimement divergents, de proposer des arbitrages et des compromis acceptables par chacune. De fait, les entreprises se sont développées sans que soit jamais formalisé de statut du dirigeant explicitant ses droits et ses devoirs, sa latitude et ses limites. En l'absence d'un tel statut, il lui est difficile de justifier devant ses actionnaires qu'il est là pour faire respecter les intérêts de toutes les parties prenantes ;

– *enfin, réintégrer le temps long dans l'entreprise.* Une tâche ardue, car nous vivons dans un monde fasciné par le court terme, où le présent semble tout et où l'avenir ne compte pas. Mais une tâche indispensable, car le « *temps immédiat* » des exigences « court-termistes » n'est pas celui de l'entreprise ! Si nous voulons lutter contre le rétrécissement du temps

économique, il nous faut ajuster la gouvernance de l'entreprise pour qu'elle prenne mieux en compte le long terme, en promouvant un actionariat stable et fidèle, accompagnant celle-ci dans la durée.

C'est donc à la fois la théorie et la pratique de l'entreprise qui sont à revisiter en profondeur. De là l'intérêt de cet ouvrage *L'Entreprise, point aveugle du savoir?*, fruit du colloque sur la propriété de l'entreprise, qui s'est tenu en mai 2013 au Centre culturel international de Cerisy-la-Salle. Il s'appuyait notamment sur un programme de recherche pluridisciplinaire, lancé en 2009, sous l'égide du Collège des Bernardins, passant l'entreprise au crible du droit, de la sociologie, de l'histoire, de l'économie, de l'épistémologie...

Quoi de plus étudié, de plus évalué et donc de plus connu – du moins en apparence – que l'entreprise? Quoi de plus suivi, de plus scruté, de plus soupesé chaque mois, chaque trimestre, chaque année, par des bataillons d'analystes financiers, d'économistes, d'hommes d'affaires? Et pourtant, quoi de moins défini au sens juridique, quoi de plus inexistant? Rares sont ceux qui savent qu'en droit, l'entreprise n'est rien, qu'elle repose sur le vide, qu'elle n'a pas de personnalité juridique, qu'elle n'est même pas un sujet. La société commerciale possède bel et bien une existence juridique, l'entreprise, non. Construction humaine sophistiquée, l'entreprise est une construction juridique bancale.

La sociologie, quant à elle, ne s'est vraiment penchée que depuis les années 1980 sur l'entreprise: son regard sur elle demeure encore jeune. L'économie se prévaut d'une ancienneté supérieure, mais sa vision de l'entreprise reste prisonnière des cadres conceptuels qu'elle emploie, comme la théorie de l'agence ou le conflit capital-travail dans les approches d'inspiration marxiste, pour ne citer que ces deux exemples.

Ces disciplines variées peinent à faire ressortir ce que vit quotidiennement chaque dirigeant d'entreprise, à savoir qu'une entreprise, ce sont des femmes et des hommes qui se réunissent autour d'un projet commun; qu'une entreprise, ce sont des actionnaires qui apportent du capital, des clients qui expriment des besoins, des salariés qui produisent des biens ou des services, des fournisseurs qui participent à la production; autrement dit, qu'une entreprise est un nœud de relations entre diverses parties prenantes, qui coopèrent pour créer des richesses, mais entrent en concurrence dès qu'il s'agit de se les répartir.

« À qui appartient l'entreprise? », tel était le titre du Colloque de Cerisy-la-Salle. Pareille spéculation n'est-elle pas déplacée, alors qu'en France, le chômage atteint des sommets, que l'économie de plusieurs pays européens demeure en calaminée et que la Chine dispute la suprématie économique aux États-Unis? Je ne le crois pas, et ce pour une raison précise:

si l'entreprise appartient à toutes ses parties prenantes, alors elle n'a pas pour but de maximiser l'intérêt d'une seule de ces parties ; si l'entreprise appartient à toutes ses parties prenantes, alors la « *shareholder value* » ne saurait être le critère primordial pour juger de la santé d'une entreprise. Repenser la propriété de l'entreprise est donc une question fondamentale, car le discours sur la propriété de l'entreprise induit le discours sur le pouvoir dans l'entreprise, ainsi que la finalité même de celle-ci. Repenser la propriété de l'entreprise, c'est redonner sa juste place à chacune de ses parties prenantes.

Auparavant inaudible, le thème de la propriété de l'entreprise et de sa finalité est désormais entendu, et le colloque de Cerisy-la-Salle n'est pas étranger à ce retournement. Le débat ne se cantonne plus à quelques spécialistes du droit, mais il a débordé sur la place publique, au point que le rapport sur l'économie positive remis en 2013 par Jacques Attali au Président de la République française a traité cette question et érigé l'élargissement des objectifs de l'entreprise au rang de proposition prioritaire ! Ces idées commencent donc à faire leur chemin ; il faudra bien sûr du temps et de la persévérance pour qu'elles deviennent réalité.

La tâche actuelle, c'est celle qui vise à extirper l'entreprise de ce point aveugle du savoir et de la sortir de ce « *trou noir* » de la connaissance dans lequel elle s'enfonce ; à mettre fin à l'incompréhension et la cécité dans lesquelles elle se débat ; à lever le voile sur sa nature véritable ; à retirer les œillères avec lesquelles, trop souvent, on la guide. Pour paraphraser l'écrivain Antoine de Rivarol, l'entreprise est un sphinx : elle dévore ceux qui ne savent résoudre ses énigmes. La thèse défendue par l'École de Chicago a régi le fonctionnement des entreprises depuis trois décennies. Elle a conduit à la crise actuelle de l'entreprise, elle est épuisée, son heure est passée. Aujourd'hui, il est urgent de proposer une nouvelle pensée sur l'entreprise, capable d'en soutenir la marche au cours des trente années à venir, dans un monde en transition, où se redistribuent à vive allure les cartes de la prospérité, de la puissance et de la technologie. C'est à l'élaboration de cette réforme essentielle que s'attelle cet ouvrage. Que tous ses contributeurs en soient vivement remerciés.

Avec l'École des Mines et le Collège des Bernardins, le Centre Culturel de Cerisy-la-Salle a, une fois de plus, été fidèle à sa vocation de précurseur, en approfondissant et en jetant la lumière sur des réflexions isolées, minoritaires, menées en cachette ici ou là, mais vitales à long terme pour l'entreprise en particulier et pour l'économie en général. Qui sait si, à l'avenir, on ne dira pas que le renouveau concernant la théorie des entreprises a commencé, un jour de juin, à Cerisy ?

Antoine Frérot  
Président Directeur Général de Veolia

# Introduction

L'entreprise est au cœur d'une tension : source de progrès, de richesses et d'inventions, elle est aussi à l'origine de nombreux maux de notre société. C'est sans nul doute parce qu'elle est créatrice de valeurs, mais aussi génératrice des risques économiques, sociaux ou environnementaux, que des responsabilités majeures lui sont imputées. Mais cette injonction sociétale, que la crise économique contemporaine exacerbe, impose, au préalable, d'identifier et d'interroger nos représentations de l'entreprise.

Or, l'entreprise a été réduite, ces dernières années, à un dispositif strictement financier, dont la finalité est de maximiser une valeur actionnariale. Cette réduction paradigmatique n'a été rendue possible qu'en raison d'une construction scientifique défailante de l'entreprise. La crise économique que nous traversons impose de la dépasser. Cette crise, en effet, n'est-elle pas l'expression d'une crise plus profonde, celle des représentations de l'entreprise<sup>1</sup> ?

Confronter les sciences sociales avec l'entreprise, tel est l'objectif du présent ouvrage, qui regroupe les différentes communications au colloque qui s'est tenu à Cerisy-la-Salle du 22 au 29 mai 2013<sup>2</sup>. Il invite à parcourir un vaste champ disciplinaire couvrant le droit, l'économie, la sociologie, la gestion, ou encore l'histoire et la philosophie politique.

Si l'entreprise est omniprésente dans les sciences sociales, elle est pourtant restée longtemps un objet scientifique non identifié<sup>3</sup>. Chacune des disciplines s'est efforcée de décrire l'entreprise au prisme de ses catégories traditionnelles. Aussi l'économie perçoit-elle l'entreprise au travers des catégories de marchés, de coûts et de contrats. La

---

1- Cf. A. Lyon-Caen et Q. Urban (dir.), « La crise de l'entreprise et de sa représentation », Thèmes & Commentaires, Dalloz, 2012 ; B. Roger (éd.), *L'Entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, 2012 ; B. Segrestin, & A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, « La république des idées », 2012.

2- « À qui appartiennent les entreprises ? Vers de nouveaux référentiels de l'engagement collectif ».

3- Notre titre est un emprunt à A. Hatchuel, que nous remercions. Voir A. Hatchuel, « L'entreprise, point aveugle de la science économique », in *L'Économie, une science qui nous gouverne ? Leçons des crises*, Actes Sud/IHES, 2011, pp.165-189.

sociologie la saisit au travers des communautés de travail et de leur organisation. Les sciences de gestion étudient davantage les instruments de pilotage de son activité que l'entreprise elle-même. Le droit la vise au travers de catégories telles que la personne morale, la société ou l'unité économique et sociale. Mais au-delà, les spécificités de l'entreprise ont été occultées : l'entreprise a été comme dissoute dans les grilles traditionnelles. L'ouvrage examine les conséquences de cette dissolution sur la manière dont les pouvoirs publics, mais aussi les entreprises elles-mêmes, ont alors traité et appréhendé certaines des dynamiques sociales et économiques propres à l'entreprise. Plus généralement, si l'on fait l'hypothèse qu'elle ne peut être saisie au travers des catégories classiques, comment caractériser l'entreprise ? Et une reconstruction de l'entreprise n'invite-t-elle pas, en retour, à revisiter ces catégories classiques des sciences sociales, qu'il s'agisse des marchés, du travail ou des contrats de société ? L'ouvrage se propose ainsi de jeter les bases d'un dialogue renouvelé entre les différentes disciplines des sciences sociales pour réinventer l'entreprise.

### **L'entreprise, boîte noire des sciences sociales**

Phénomène omniprésent dans les discours et les pratiques du xx<sup>e</sup> siècle, l'entreprise n'a pas été ignorée des sciences sociales : elle est tantôt apparue comme un phénomène allant de soi, tantôt comme un phénomène gênant, problématique pour chacune des disciplines classiques et difficile à intégrer dans leurs cadres d'analyse respectifs. Ce n'est toutefois qu'aujourd'hui que l'on mesure, à la faveur de la crise, combien ces cadres d'analyse étaient aveugles et incapables de saisir l'entreprise. La première partie de l'ouvrage revient sur les disciplines que sont le droit, la sociologie, l'économie et l'histoire, pour cerner les origines de cette difficulté et les moyens de la surmonter. Elle ouvre sur le droit, avec un constat radical : le droit, nous montre A. Lyon-Caen, ignore l'entreprise. Celle-ci n'est ni un sujet de droit, doté d'une personnalité juridique, ni un objet expressément visé par le droit. Néanmoins, si le droit ne saisit pas directement l'entreprise, il rend toutefois possibles les conditions de son existence et de son déploiement. De fait, l'entreprise s'est largement développée au cours du xx<sup>e</sup> siècle. Mais paradoxalement, la sociologie de l'entreprise n'a émergé quant à

elle que dans les années 1980, et le plus souvent en prenant à revers les autres problématisations sociologiques classiques centrées sur le travail ou les communautés de métier. L'entreprise représentait pourtant un phénomène social majeur dans la mesure où elle était une forme de menace et de contestation des ordres sociaux. D. Segrestin montre que l'héritage des grands sociologues peut être relu *a posteriori* comme une analyse des efforts continus et sans cesse renouvelés de légitimation et d'ancrage social de l'entreprise. Plutôt que de percevoir l'entreprise comme une institution parmi d'autres, il s'agirait alors pour la sociologie contemporaine de penser l'entreprise comme un lieu de travail institutionnel, comme un vecteur de déstabilisation des institutions sociales mais aussi comme une source d'institutions nouvelles.

Les théories économiques, elles aussi, se sont penchées de longue date sur l'entreprise. Mais elles sont restées prisonnières de leurs propres langages. Pour O. Favereau, les théories économiques, néo-classiques et marxistes, ont envisagé l'entreprise soit sous l'angle de la coordination du point de vue extérieur des marchés, soit sous l'angle de la production dans un contexte de conflit entre capital et travail. Mais l'existence durable de l'entreprise ne résulte ni d'un équilibre lié aux jeux des marchés, ni d'un équilibre entre les pouvoirs du capital et du travail équipés par le droit : aucune de ces approches ne permet de saisir l'entreprise. O. Favereau montre qu'elles n'ont pas suffisamment pris en compte les apprentissages organisationnels : il suggère une modélisation économique reconstruite à partir d'une convention portant sur les dynamiques d'apprentissage organisationnel. Et, là encore, cette perspective est assez subversive puisqu'elle amène à rediscuter de la distinction fondamentale entre entreprise et société.

La perspective historique retracée par P. Fridenson apporte un éclairage complémentaire. Elle montre en effet que l'entreprise est entrée dans le champ scientifique par le biais de l'histoire des affaires (« *business history* ») : c'était alors le fait des praticiens (Harvard Business School) plutôt que des historiens eux-mêmes. Si les managers avaient besoin d'une histoire de l'entreprise, c'était pour éclairer les décisions des entreprises. Cet effort, mené par l'entreprise elle-même, est assurément très significatif : il souligne la volonté de celle-ci de se doter d'une capacité réflexive et de renouveler les modalités de l'action collective. Et

c'est peut-être sur ce point que l'entreprise est la plus subversive pour les cadres disciplinaires classiques. Comme le soulignait M. Bloch dès 1931 à propos des enseignements d'histoire de l'entreprise : « en discuter avec quelque détail serait, ou peu s'en faut, poser tout le problème des sciences de l'homme ».

### **L'entreprise indisciplinée : les effets d'un vide théorique**

Si l'entreprise échappe aux disciplines, comment a-t-elle été saisie en pratique? Comment a-t-elle été enseignée, comptabilisée, suivie et évaluée? Comment l'appareil d'État l'a-t-elle évaluée? Cette seconde partie interroge les effets du vide théorique : en particulier, si les référentiels font défaut, faut-il laisser à l'entreprise le soin de définir elle-même les critères de son évaluation et les cadres de sa responsabilité?

L'analyse de manuels d'enseignement montre d'abord qu'on ne sait pas parler de l'entreprise autrement que par métonymie, par la référence au profit, ou bien au travers de cas historiques qui tiennent autant aux personnalités de leurs dirigeants qu'au contexte social (É. Chatel).

L'entreprise se laisse également difficilement compter. M. Volle retrace comment l'appareil statistique de l'État a cherché, historiquement, à saisir l'entreprise. Sa contribution fait apparaître combien l'entreprise est un défi pour l'État, un objet non « statistisable » par excellence. Quant à la comptabilité d'entreprise, elle mobilise des comptes qui, le plus souvent, ont été eux-mêmes reconfigurés ou rationalisés par les entreprises elles-mêmes. L'analyse des mutations des normes comptables montre que l'entreprise endogénéise la révision des critères acceptables et efficaces. Faut-il accepter cette évaluation endogène, et nécessairement partielle? On peut en douter. Mais à l'inverse, dépasser ces critères d'évaluation pose un problème crucial : faute de comprendre les fondements de l'entreprise, on risque de lui appliquer des critères d'évaluation exogènes et sans fondements (M.- A. Caron).

Ainsi, le droit, évitant manifestement de définir l'entreprise pour n'en faire qu'un champ d'intervention, fonde ses prescriptions sur des valeurs relayées par la société qu'il se contente d'importer. Le droit ne serait alors pas le garant de quelques principes, mais plutôt la

manifestation et l'instrument de doctrines plus ou moins établies et légitimes. Tel serait le cas de la valeur financière: à la fin du xx<sup>e</sup> siècle, il semble qu'il y ait eu un relatif consensus pour considérer les exigences de profitabilité des actionnaires comme légitimes. Et pourtant, de telles prémisses, fondées sur une représentation extérieure à l'entreprise, ne portent-elles pas nécessairement en germe la crise de l'entreprise? (C. Hannoun).

Si, faute de pouvoir saisir les ressorts et les enjeux propres de l'entreprise, on n'est capable de raisonner que sur la société, le profit ou le travail, ne doit-on pas craindre qu'il n'y ait plus de principe valable de gouvernement? Ou simplement qu'il n'y ait plus de droit pour régir l'entreprise, mais seulement des luttes d'influence et des jeux politiques? Ces questions montrent l'intérêt d'un référentiel propre à l'entreprise: il devient primordial de rechercher la règle propre de l'entreprise, qui ne soit tributaire ni de dimensions universelles (comme le profit) ni de valeurs contingentes.

### **Pour une science de l'entreprise : enjeux et ruptures épistémologiques**

Quelles dimensions retenir pour modéliser l'entreprise? Cette question invite à dépasser la recension des théories possibles de l'entreprise, ou même des nouvelles pistes qui peuvent être envisagées.

Elle impose d'aborder le problème méthodologique de fond que l'entreprise pose aux sciences sociales: dans la mesure où il n'y a pas de modèle théorique de l'entreprise, que faut-il étudier? Doit-on s'en tenir à ce que ce que le langage courant désigne comme « entreprise »? Ou bien la notion d'entreprise recouvre-t-elle potentiellement d'autres phénomènes, plus ciblés ou au contraire plus généraux qu'il s'agirait alors de décrire? Si on l'assimile à un acteur « producteur » ou à une organisation à but lucratif, alors l'entreprise peut se retrouver à travers toute l'histoire économique ou du moins l'histoire du capitalisme. Mais ne s'agit-il pas là d'un anachronisme et cette caractérisation n'est-elle pas beaucoup trop large par rapport aux phénomènes qu'il importe de saisir? L'étude de l'entreprise est prise aussi au piège d'un vocabulaire trop galvaudé, qui renvoie aussi bien aujourd'hui aux auto-entrepreneurs qu'aux multinationales. Quelle empirie retenir quand on

se détache des modèles classiques? C'est le problème épistémologique de fond soulevé par H. Dumez. Cette « fascinante énigme de la description de l'entreprise » a été posée par de nombreux auteurs comme Galbraith ou Solow et fait toujours l'objet de débats. Car les théories reflètent ce qu'on est capable de décrire; mais à l'inverse ce qu'on est capable de décrire empiriquement dépend des modèles théoriques qu'on peut mobiliser.

Comment saisir l'entreprise? Si les théories économiques dominantes – en particulier la théorie de l'agence – sont l'objet de critiques convergentes, les éléments de réponse sont pluriels.

La seule référence à la grande entreprise industrielle est d'abord réductrice. C. Lemerrier retrace les évolutions contemporaines (entreprise en réseaux, etc.) dans une perspective historique pour mettre en lumière une continuité avec les formes d'organisation qui ont précédé la grande entreprise. L'âge du commerce n'a-t-il pas connu des formes de régulation, de coordination et d'arbitrage similaires à celles que l'on connaît aujourd'hui? La seule référence à ces critères serait alors insuffisante pour caractériser l'entreprise. De même, C. Gendron conteste la focalisation sur le collectif de travail tel qu'il est apparu à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle: cette focalisation empêcherait en effet de rendre compte des logiques « institutionnelles » qui permettent d'insérer les organisations productives au sein de la société. Or c'est à ce niveau que peut se jouer une théorie de l'entreprise qu'elle qualifie de « politique » pour rendre compte des rapports sociaux avec lesquels l'entreprise doit se conjuguer.

Mais le bouleversement opéré par l'émergence de l'entreprise moderne est aussi d'un autre ordre. A. Hatchuel y voit une rupture épistémologique qui s'est traduite par l'apparition des sciences de gestion. Longtemps considérées comme un prolongement ou une application pratique de la sociologie ou de l'économie aux problématiques organisationnelles, les sciences de gestion marquent en réalité un changement paradigmatique puisqu'elles portent sur l'action collective, en tant qu'elle s'organise de manière réflexive. L'action collective a cette particularité en effet de pouvoir modifier les relations sociales, les modes d'interaction et les finalités de l'action. Les nouveaux schémas d'action et de coordination correspondants constituent le ressort d'une

nouvelle « puissance d'agir » collective. Dans cette perspective, l'entreprise moderne ne se confond ni avec le capitalisme ni avec l'industrie. La rupture qui a lieu avec l'apparition du management moderne ne relève ni de l'accumulation des capitaux, ni de la production de masse : elle correspond au fait qu'un collectif s'organise délibérément pour inventer et mettre en œuvre des stratégies collectives inédites.

## Retour sur les catégories fondamentales des sciences sociales

Devant l'impossibilité de penser l'entreprise à partir des catégories d'analyse classiques, il est proposé de relire, au prisme de l'entreprise, les objets qui formaient les référentiels d'analyse classiques des différentes disciplines. La reconnaissance d'une logique propre à l'entreprise conduit en effet à différents « chocs en retour » aussi bien sur le travail, la fonction managériale, que sur les aspirations ou les valeurs sociales.

Le travail change de nature. Si la sociologie a historiquement perçu l'entreprise par le prisme du travail, G. Rot et A. Bidet montrent que le travail a également perdu sa lisibilité à mesure que les frontières de celle-ci se sont complexifiées (réseaux, sous-traitance, etc.). Au point qu'il est devenu « invisible » dans les catégories classiques. Pour saisir le travail, il convient donc d'abord de s'affranchir des représentations datées de l'entreprise pour revenir aux réalités du travail contemporain. Il se déploie dans des territoires nouveaux. En partant de l'étude de trajectoires d'entrepreneurs et de chefs d'entreprise, P.-P. Zalio montre comment les individus investissent le territoire dans lequel ils travaillent de dimensions symboliques et imaginaires : en brouillant les frontières spatiales classiques, les territoires constituent alors de nouvelles ressources pour l'action. La fonction managériale elle-même revêt une nouvelle dimension : alors qu'il s'agissait d'un rôle inconcevable dans les canons classiques du « producteur » en économie, J.-M. Saussois montre comment l'image des chefs d'entreprise a évolué au long du <sup>xx</sup>e siècle jusqu'à être parfois investie de missions d'ordre public (« *statemanship* »).

Enfin, la prise en compte de l'entreprise rend aussi visible l'effort pour déplacer la frontière des imaginaires. Si les entreprises sont impliquées dans la conception et la production de biens, B. Weil et

P. Le Masson montrent comment les entreprises s'associent aussi pour renouveler les imaginaires collectifs et produire ainsi de nouveaux « inconnus désirables ». Aussi l'entreprise invite-elle à relire également la notion de bien commun. À côté des biens communs, ce sont les inconnus qui sont plus sûrement communs et impartageables. Ils ne peuvent d'ailleurs être construits que par l'engagement collectif.

## **Vers de nouvelles gouvernances de l'engagement collectif?**

Au-delà d'une portée interprétative, un référentiel propre à l'entreprise ouvre-t-il des perspectives normatives? Peut-on dégager des pistes nouvelles pour réguler l'entreprise? Et quelles sont les implications d'une nouvelle approche pour la gouvernance de l'entreprise?

P.-Y. Gomez montre tout d'abord qu'un choix a, le plus souvent, été délaissé dans la gouvernance des entreprises : l'activité économique est-elle au service du profit ou bien est-ce l'inverse? Faute d'être explicite, ce choix « téléologique » a pu être tronqué. Pourtant son importance est considérable et devrait donner lieu à des modèles de gouvernance, voire à des ordres juridiques, différenciés.

Différentes pistes peuvent être esquissées pour faire évoluer les modèles de gouvernance. Le droit, historiquement, a forgé des formes contractuelles alternatives aux sociétés anonymes : tel est le cas par exemple des statuts de l'Économie sociale et solidaire (ESS). P. Frémeaux en dresse un tableau à la fois engagé et critique. Il montre comment les statuts de l'ESS offrent, certes, la possibilité de porter des valeurs spécifiques. Mais ils ont été conçus historiquement dans une logique d'engagement politique qui ne répond pas forcément aux aspirations contemporaines. Ne faut-il pas réinventer aujourd'hui les formes de l'économie sociale et solidaire?

La préoccupation pour le territoire pourrait par ailleurs susciter de nouvelles formes d'engagement de l'entreprise. Explorant la palette des outils juridiques mobilisés par les pouvoirs publics, A. Chaigneau dresse l'état des techniques de revalorisation territoriale. Si le droit

concourt à la dématérialisation<sup>4</sup> de l'entreprise, les techniques juridiques destinées à renforcer son assise territoriale sont nombreuses. L'analyse révèle toutefois une attitude paradoxale des pouvoirs publics, notamment dans son rapport à la finance, face à la déterritorialisation de l'entreprise.

Parmi les autres modèles de gouvernance possibles, A. Loute revient sur les fondements et les implications normatives de la notion de pouvoir de valorisation avancée par F. Eymard-Duvernay et la possibilité de leur rééquilibrage au sein de l'entreprise. K. Levillain montre, avec B. Segrestin et A. Hatchuel, que le droit des sociétés a pu passer pour générique, mais que, faute d'autoriser les associés à formuler leur projet, il n'a pas réuni les conditions de l'engagement des parties associées. D'où l'émergence de statuts nouveaux de société dont le développement vise à réinscrire l'engagement dans des projets collectifs au cœur du droit des sociétés. Mais les cadres de droit ne suffiront à l'évidence pas. L'enjeu, on l'aura compris, réside surtout dans la capacité à reconstruire des représentations soutenables et motivantes de l'entreprise. L'enseignement rejoint cette même ambition. O. Basso, secrétaire général de la Société française de management, apporte pour finir un point de vue sur les nouvelles manières d'enseigner l'entreprise pour répondre à ces défis.

En définitive, c'est à un dialogue renouvelé des sciences sociales sur l'entreprise qu'appellent les différentes contributions à cet ouvrage. Redéfinir le statut de l'entreprise dans les disciplines et entre les disciplines est un préalable indispensable pour repenser les formes de l'engagement collectif.

B. Segrestin, B. Roger, S. Vernac

---

4- C. Hannoun (coord.), *La Dématérialisation de l'entreprise, Essai sur les dimensions immatérielles de l'entreprise*, L'Harmattan, 2010.



# Table des matières

## Préface (A. Frérot)

Plaidoyer pour l'entreprise méconnue 7

Introduction (B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac) 11

## **L'ENTREPRISE, BOÎTE NOIRE DES SCIENCES SOCIALES**

Le droit sans l'entreprise (A. Lyon-Caen) 23

Le social sans entreprise ? Pour une sociologie  
de l'entreprise-institution (D. Segrestin) 32

« Société » par nécessité, « entreprise » par convention  
(O. Favereau) 48

L'histoire des entreprises : une nouvelle histoire  
ou la même histoire ? (P. Fridenson) 65

## **L'ENTREPRISE INDISCIPLINÉE :**

### **LES EFFETS D'UN VIDE THÉORIQUE**

L'entreprise et l'école (É. Chatel) 85

L'entreprise dans l'appareil statistique de l'État (M. Volle) 96

Revisiter la comptabilité pour refonder l'action collective  
(M.-A. Caron) 108

Les valeurs aux fondements de l'entreprise : approche juridique  
(C. Hannoun) 122

## **POUR UNE SCIENCE DE L'ENTREPRISE**

### **ENJEUX ET RUPTURES ÉPISTÉMOLOGIQUES**

La compréhension de l'entreprise entre description,  
théorie et norme (H. Dumez) 137

Naissance de l'entreprise et formes antérieures  
d'organisation (C. Lemercier) 153

Vers une approche politique de l'entreprise? (C. Gendron) 164

L'entreprise comme création collective, une mission à réinventer  
(A. Hatchuel) 178

**RETOUR SUR LES CATÉGORIES FONDAMENTALES  
DES SCIENCES SOCIALES**

<u>L'entreprise au prisme du travail (A. Bidet, G. Rot)</u>	203
<u>Les ressorts territoriaux de l'activité entrepreneuriale (P.-P. Zalio)</u>	215
<u>Transformations de la figure du dirigeant (J.-M. Saussois)</u>	228
<u>Réinventer l'entreprise : la gestion collégiale des inconnus communs non appropriables (P. Le Masson, B. Weil)</u>	238

**VERS DE NOUVELLES GOUVERNANCES DE L'ENGAGEMENT  
COLLECTIF ?**

<u>Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l'entreprise (P.-Y. Gomez)</u>	257
<u>Économie sociale et solidaire : une alternative ? (P. Frémeaux)</u>	268
<u>L'entreprise hors le territoire (A. Chaigneau)</u>	279
<u>Comment démocratiser les pouvoirs de valorisation de l'entreprise ? (A. Loute)</u>	293
<u>Normer l'entreprise pour l'émanciper ? Vers de nouvelles options juridiques (K. Levillain, A. Hatchuel, B. Segrestin)</u>	307
<u>Enseigner l'entreprise (O. Basso)</u>	324

**Postface**

<u>La crise de l'entreprise (Table ronde avec A. Frérot et F. Mer)</u>	331
<u>Liste des contributeurs</u>	339
<u>Remerciements</u>	341
<u>Table des matières</u>	343