

# LE GRAND TÉMOIN

## PARCOURS

**1974**

Naissance à Sarcelles (93)

-

**1997**

Diplômée de Mines ParisTech puis docteur en gestion

-

**2003**

Thèse : *“La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation”*

-

**2009**

- Programme du Collège des Bernardins sur *“L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales”*
- Coordinatrice (avec Stéphane Vernac) du 3<sup>e</sup> cycle *“Gouvernement de l'entreprise et création de commun”*

-

**2012**

Co-auteur, avec Armand Hatchuel, de *“Refonder l'entreprise”* (Éditions du Seuil)

-

**2015-2017**

- *“La Société à Objet Social Étendu”* (Presses des Mines) avec Armand Hatchuel, Kevin Levillain et Stéphane Vernac
- Création de la chaire *“Théorie de l'entreprise. Modèles de gouvernance et création collective”*

**BLANCHE SEGRESTIN**

Professeure en sciences de gestion à l'École des Mines

# «REMETTRE AU GOÛT DU JOUR LA NOTION D'OBJET SOCIAL DE L'ENTREPRISE»

Propos recueillis par **Mathieu Bahuet**  
Photos : **Valérie Jacob**

PROFESSEURE EN SCIENCES DE GESTION À L'ÉCOLE DES MINES, RESPONSABLE DE LA CHAIRE «THÉORIE DE L'ENTREPRISE. MODÈLES DE GOUVERNANCE ET CRÉATION COLLECTIVE», **BLANCHE SEGRESTIN** DÉCRYPTE LES ENJEUX DU CHANTIER DE LA REDÉFINITION DE L'ENTREPRISE COMME OBJET D'INTÉRÊT COLLECTIF. ENTRETIEN.

**D**ans le cadre du projet de loi Pacte\* discuté au Parlement, le gouvernement a engagé une réflexion sur l'entreprise, s'appuyant sur le rapport Senard-Notat visant à en redéfinir le rôle pour mieux intégrer les enjeux sociaux et environnementaux. Quel regard portez-vous sur la démarche ?

La réforme de l'entreprise a fait l'objet de nombreux travaux en France. J'ai moi-même pris part à ceux conduits dès 2009 par le Collège des Bernardins. À l'époque, nous posions une question quelque peu provocatrice : à qui appartiennent les entreprises ? Ces débats ont depuis pris de l'ampleur, jusqu'à la publication du rapport Senard-Notat (*"L'entreprise, objet d'intérêt collectif"*) dont il faut saluer le contenu. C'est une avancée considérable d'affirmer que l'entreprise n'est ni simplement la confrontation du capital et du travail ni simplement une société commerciale uniquement tournée vers la réalisation de profits. C'est aussi une entité où doit se développer une action collective créatrice.

## **Au niveau législatif, le rapport préconise de compléter certains articles du Code civil.**

C'est un enjeu fondamental. Il s'agit, dans le domaine du droit, de distinguer la société et l'entreprise, cette dernière étant un projet qui peut poursuivre des intérêts collectifs non réductibles à l'intérêt de la société (anonyme). Alors que celle-ci,

## **«L'ENTREPRISE DEVIENT UN VECTEUR DE TRANSFORMATION DU MONDE.»**

puisque la société est un contrat entre associés, peut se limiter à la poursuite des seuls intérêts de ces derniers. Le rapport introduit l'idée selon laquelle l'entreprise *"doit être gérée dans son intérêt propre en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité"*. C'est-à-dire qu'un dirigeant d'entreprise est tenu d'en penser la gestion avec un devoir de responsabilité qui fait d'ailleurs écho au débat sur le devoir de vigilance.

## **Autre proposition majeure : la possibilité d'inscrire dans le statut des entreprises une "raison d'être". Quel est le principe de ce statut dit d'entreprise à mission ?**

Cette raison d'être remet au goût du jour la notion d'objet social de l'entreprise, en

précisant la finalité de l'action collective et donc les objectifs assignés à la direction. Le rapport préconise que le conseil d'administration définisse la raison d'être de l'entreprise et qu'il soit possible d'inscrire cette finalité dans les statuts de la société, en mentionnant le mandat donné aux dirigeants. Par ce biais, une entreprise peut stipuler que, sans renoncer aux profits, son activité vise un but qui peut être à caractère social, environnemental, humanitaire... Surtout, ce mandat devient, une fois stipulé dans le contrat de société, opposable : les dirigeants doivent rendre des comptes sur leur gestion. Dans ce modèle, les associés restent en charge de nommer et de révoquer les dirigeants. La société elle-même est engagée sur une mission qui est ainsi protégée contre les exigences potentielles de certains actionnaires.

## **Des entreprises ont-elles déjà adopté ce modèle ?**

Aux États-Unis, des milliers d'entreprises sont enregistrées sous la forme de benefit corporation ou de social purpose corporation, des formes d'entreprise à mission pour les entités à but lucratif qui veulent, au-delà du profit, tenir compte de la société et de l'environnement dans leur structure de gouvernance et de gestion. En Europe, il existe des prototypes d'entreprises à mission : celles qui ont une fondation comme actionnaire unique (ex : l'allemand Carl Zeiss), des éco-organismes ou certaines entreprises publiques avec des missions imposées et contrôlées par l'État.

\*Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

En France, quelques entreprises ont expérimenté ce statut avec la constitution d'une communauté des entreprises à mission. On peut citer Nutriset, une entreprise familiale créée dans les années 80 qui s'est donnée comme mission la lutte contre la malnutrition aiguë infantile dans les pays en développement. Cet engagement est inscrit dans ses statuts. C'est là un fil rouge essentiel pour les salariés et les ONG clientes de Nutriset car la mission ancre l'orientation stratégique à long terme de l'entreprise.

### **Ce statut pourrait-il concerner toutes les entreprises ?**

Sur le papier, rien n'empêcherait toutes formes d'organisation (société anonyme, SARL, SCOP voire association) d'inscrire une mission dans leurs statuts, peu importe leur taille. Même si cela est plus facile pour les start-ups et les PME - où les fondateurs sont encore souvent les actionnaires - que pour les entreprises cotées en bourse.

### **Plus largement, vous insistez sur la nécessaire réhabilitation de l'action collective dans l'entreprise.**

L'entreprise est avant tout un dispositif d'action collective et plus spécialement de création collective. On ne peut la réduire au capital et au travail. Nous devons prendre conscience que l'entreprise devient, du fait de ses capacités d'innovation, un vecteur de transformation du monde et de notre environnement ! Qualifier une mission et une finalité, c'est réaffirmer que cette capacité de transformation doit être mobilisée pour l'intérêt général et restaurer la place des diverses parties prenantes.

### **Les détracteurs du statut d'entreprise à mission font valoir qu'il pourrait conduire à faire fuir les investisseurs et dégrader la compétitivité.**

Il y a des réticences. Rappelons toutefois que la proposition du rapport Senard-Notat ne comporte pas de caractère obligatoire. S'agissant des risques, il y a au contraire toute une série d'investisseurs



**«DANS L'ENTREPRISE, LA PRISE DE RISQUE EST SURTOUT ASSUMÉE PAR LES SALARIÉS.»**

très intéressés par tout ce qui relève de l'investissement à impact social et par les entreprises dont la gouvernance est adaptée aux enjeux définis. Sans renoncer à la lucrativité, le statut d'entreprise à mission protège et permet aux entreprises de conduire des projets - recherche et développement, investissements de long terme - excessivement compliqués à mener dans le cadre d'une société anonyme eu égard à la pression exercée par la recherche de la rentabilité à court terme et par un actionariat volatile. Or la compétitivité et la pérennité d'une entreprise se jouent notamment sur cette capacité à innover et à répondre aux grands défis de la responsabilité sociétale.

### **Vous défendez la mise en place d'un conseil de mission ou d'objet social étendu. En quoi consiste ce dispositif ?**

Les entreprises n'ont pas vocation à ne servir que les intérêts des actionnaires et des salariés. Il conviendrait d'introduire, à côté du conseil d'administration, un conseil de mission ou d'objet social étendu qui associerait toutes les parties impliquées ou qualifiées pour évaluer si la gestion est conforme à la mission assignée. Ce dispositif permettrait de formaliser un droit de regard, voire d'alerte, et de repenser la responsabilité des entreprises.

### **Comment améliorer la gouvernance d'entreprise et la place dévolue aux salariés ?**

Dans l'entreprise, la prise de risque n'est pas seulement assumée par les actionnaires mais aussi et surtout par les salariés qui participent, par leurs compétences et contributions, à la création collective. Voilà pourquoi nous sommes favorables à la codétermination, un mode de gouvernance où les salariés ont une place équivalente à celle des actionnaires au sein du CA afin de nommer et d'évaluer les dirigeants.

### **Comment sortir de cette logique de court-termisme et de financiarisation à outrance ?**

Il y a aujourd'hui des fonds qui collectent des milliards d'euros et investissent de manière anonyme au travers d'une gestion indicielle. La figure historique de l'actionnaire individuel assumant les risques des décisions prises par les dirigeants ne correspond absolument plus aux pratiques, en particulier pour les entreprises cotées. Il est indispensable de redéfinir la notion d'associé et les conditions du droit de vote. Certains proposent d'indexer le poids de vote des actions en fonction de la durée de détention des actions. On pourrait aussi qualifier d'associés uniquement les parties engagées qui adhèreraient à la mission et qui disposeraient, dès lors, d'un droit d'évaluation de la gestion de l'entreprise. Pourquoi pas également questionner la responsabilité limitée des associés qui influencent directement les choix de gestion.