

## Bibliographie

AGUADO R. & RETOLAZA J.-L. (2020), "Humanistic management in the corporation: from self-interest to dignity and well-being", in AGUADO R. & EIZAGUIRRE I., *Virtuous cycles in humanistic management*, New-York, Springer International Publishing, pp. 151-161.

LAVILLE J.-L. (2014), « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique », in KLEIN J.-L., LAVILLE J.-L., MOULAERT F. (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse, Éditions Erès, coll. « Sociologie économique ».

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F. & VALLADE D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels », *Innovations*, vol. 38, n°2, pp. 15-36.

SEN A. (1980), "Equality of what?", in MCMURRIN S TANNER, *Lectures on human values*, vol. 1, Cambridge: Cambridge University Press.

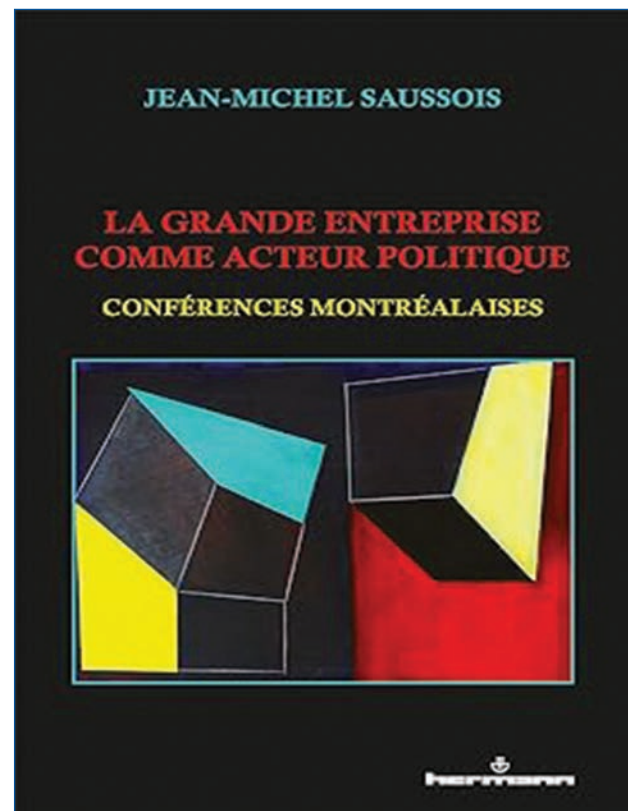
WALSH I. & RENAUD A. (2010), « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite d'un changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management & Avenir*, vol. 39, n°9, pp. 283-302.

## La grande entreprise, acteur incontournable de notre temps

À propos de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois, *La grande entreprise comme acteur politique – Conférences montréalaises*, Hermann – Presses de l'Université Laval, 2022

Par Jean-Philippe ROBÉ

Avocat aux barreaux de Paris et New York  
Enseignant à l'École de Droit de Sciences Po  
Jean-Michel Saussois, professeur émérite à ESCP



Europe, nous livre ici le texte de deux conférences données à Montréal en 2014 accompagné d'une *postface* de 2020. La richesse de l'ouvrage tient d'abord à la connaissance détaillée et critique que Saussois a des auteurs qui se sont penchés sur (ou ont soigneusement évité !) l'étude de la grande entreprise. Elle tient peut-être surtout à la proximité de Saussois avec deux grands moments de la recherche française sur ce thème. Il les a vécus de l'intérieur et nous en restitue les enseignements.

Dans l'une des conférences, Saussois nous livre ses réflexions sur quatre géants qui, en nous hissant sur leurs épaules, nous permettent de voir plus loin. Saussois nous parle alors de l'importance

d'Alfred Chandler sur la « main visible » des dirigeants d'entreprise. Il nous parle aussi d'Adolf Berle, le grand juriste de la séparation entre la « propriété » et le « contrôle ». Il rappelle le détournement de la pensée de Berle par l'école de Chicago pour asseoir la théorie de l'agence. Dès 1932 pourtant, Adolf Berle et Gardiner Means concluèrent leur *The Modern Corporation and Private Property* par ces mots :

« l'entreprise moderne peut être considérée (...) comme l'institution dominante du monde moderne. (...) L'avenir verra peut-être les entreprises (...) non seulement sur un plan d'égalité avec l'État, mais peut-être même le supplanter comme forme dominante d'organisation sociale. Le droit des sociétés, par conséquent, pourrait bien devenir le droit constitutionnel du nouvel État économique, tandis que la pratique des affaires assume de plus en plus une fonction politique [*economic statesmanship*]. »<sup>(1)</sup>

Ces quelques mots, écrits il y a plus de neuf décennies, montraient déjà l'ampleur des enjeux politiques dans la gestion des grandes entreprises. Mais alors que Berle, parlant de droit constitutionnel, montrait le besoin d'avoir des « hommes d'État » comme il faut des « hommes d'État », la théorie de l'agence a fait des mandataires sociaux de simples « agents » des actionnaires, des politiciens chargés de choyer leur électeur. Les effets collatéraux de ce détournement de pouvoirs sont lourds.

Parmi les géants évoqués figure aussi Fernand Braudel, le géant des géants. Jean-Michel Saussois revient sur les trois étages de l'économie mis en évidence par Braudel : le rez-de-chaussée, celui du quotidien de la vie du XV<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle, de l'échange qui entre à peine dans le marché. Celui de l'économie de marché, le plus simple, en expansion, celui sur lequel se concentrent les efforts des économistes allergiques aux institutions. Enfin celui du capitalisme, l'étage du haut, si éloigné des deux autres. C'est là que se jouent les jeux de pouvoirs, à un étage où le marché est bien loin et où compte plus la proximité avec les appareils d'États que la concurrence par les prix. C'est à cet étage que s'ouvrira l'ère du « temps du monde ». <sup>(2)</sup>

C'est un étage dont Joseph Schumpeter – autre géant – se méfiait. Inquiet du développement d'un *big business* accouplé à un *big government*, il redoutait l'avènement d'un capitalisme sans entrepreneurs, fait d'administrations, publiques et privées. Nous les avons, et il faut faire avec ; mais l'entreprenariat subsiste.

Saussois nous explique tout le long de ce parcours la complexité d'appréhender la grande entreprise, le sujet étant abordé dans des perspectives très différentes en économie, gestion, sociologie, sciences politiques, histoire et droit. De là découle l'importance des projets de recherches « interdisciplinaires ». La difficulté reste de taille malgré tout car il s'agit alors de dépasser des savoirs spécialisés souvent inadaptés. Il faut les

confronter avec un mélange d'ambition et de modestie pour se mettre en mesure d'écouter avec intérêt et indulgence afin de progresser ensemble. Il s'agit peut-être même de dépasser l'interdisciplinarité pour développer une discipline nouvelle (la science du pouvoir) en phase avec la société de notre temps, ce qui est difficile à réaliser dans un cadre institutionnel construit autour de disciplines qui contraignent les carrières. Il s'agit enfin de bien reconnaître l'apport de chacun, la nouveauté pour certains étant parfois une pensée ancienne pour d'autres. Ici, l'éclairage de Jean-Michel Saussois est essentiel. Il a participé personnellement à deux grands moments de la recherche sur l'entreprise en France : celui d'un groupe de chercheurs réunis autour de Renaud Sainsaulieu, à partir de 1981 ; et les travaux menés au Collège des Bernardins en trois phases, à compter de 2009 jusqu'en 2018. Dans les deux cas, Saussois était un participant actif aux projets, et il a pu mesurer la difficulté de créer les conditions d'un travail collectif sans arrières-pensées. J'y ajouterai quelques remarques personnelles, ayant eu la chance de participer activement aux deux premières phases du projet Bernardins.

Saussois nous rappelle que l'hypothèse de Renaud Sainsaulieu était que « l'entreprise reste le seul lieu où puisse encore s'opérer une transformation sociale ». Pour la valider, Sainsaulieu fit appel à une quinzaine de sociologues français et étrangers.<sup>(3)</sup> S'ensuivirent une trentaine de séances de travail pendant lesquelles une « courtoisie amicale » réunissait des pionniers qui étaient, « comme des coureurs du Paris-Dakar, heureux d'être arrivés et de se reposer autour du feu mais incapables de raconter avec précision leur piste ... et les erreurs de parcours »<sup>(4)</sup>. Jean-Michel Saussois se rappelle aussi qu'il y avait peut-être également « de la ruse à ne pas tout raconter au coin du feu ». En tout cas, le résultat de ces travaux fut reçu froidement. L'idée d'une « entreprise citoyenne », à peine esquissée, s'opposait à la perception dominante à l'époque de l'entreprise comme un lieu d'affrontement mettant en jeu les « rapports sociaux » autour de « l'appareil de production ».

Saussois s'attarde plus longuement sur le moment Bernardins et ses prolongements législatifs. C'est en effet un des rares cas où un travail de recherche alla au-delà des cercles universitaires pour entrer en phase avec un élan politique. À l'origine de cette recherche se trouve un appel d'offres lancé en 2008 par le Collège des Bernardins pour financer une équipe de recherche sur le thème « propriété et responsabilité ». L'économiste Olivier Favereau, se rappelant mon Que Sais-je ? sur *L'entreprise et le droit* publié en 1999 me contacta

<sup>(1)</sup> Adolf A. Berle Jr. & Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, New Brunswick and London (Ninth printing 2007, 1<sup>st</sup> édition 1932), p. 313.

<sup>(2)</sup> Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles*, tome 3 « Le temps du monde », Paris : A. Colin (1979).

<sup>(3)</sup> De ces travaux, sortira un livre collectif, *L'entreprise, une affaire de société*, Renaud Sainsaulieu (Dir.), Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques, collection « références » (1990).

<sup>(4)</sup> Sainsaulieu, *supra*, pp. 19-20.

pour répondre à l'appel d'offres<sup>(5)</sup>. La conclusion du Que sais-je ? était que l'entreprise peut être pensée en termes de propriété (pensée dominante) ou en termes de pouvoirs, et qu'il était essentiel de dépasser la première pour développer la seconde. Le programme de recherche<sup>(6)</sup> « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » fut retenu et une première phase se déroula de 2009 à 2011. Deux autres s'ensuivirent. Une bonne trentaine de chercheurs de tous horizons (économistes, juristes, sociologues, pour la plupart) se réunirent alors régulièrement pour essayer de faire avancer l'idée que l'entreprise est au cœur du système politique, juridique et économique et qu'il faut en tirer les conséquences. Ce travail de recherche donna lieu à de nombreuses publications, la plupart de bonne qualité, d'autres marquées par un manque de maîtrise des idées collectées. Mais on reconnaît globalement que ce projet est à l'origine d'un saut qualitatif de la recherche française sur ces questions.

Lorsque fut confié à Nicole Notat et Jean-Dominique Senard le soin de rédiger un rapport sur L'entreprise, objet d'intérêt collectif, nombre des participants au projet des Bernardins, parmi d'autres, furent sollicités. Des idées développées avec le souci de leur impact concret allaient peut-être avoir une suite législative. En tout cas, pour Jean-Baptiste Barfety, le rédacteur du rapport, il s'agissait bien là d'« un début de consécration d'une recherche française active depuis 2009 au Collège des Bernardins, voire depuis 1999 »<sup>(7)</sup>.

Jean-Michel Saussois détaille dans sa conférence les leçons qu'il tire de sa participation au groupe de réflexion « Constitutionalisation » aux Bernardins. Il continue sur la même voie dans sa postface. Il évoque notamment les esprits chagrins qui n'ont vu dans les changements apportés par la loi Pacte au Code civil (la « Constitution civile des Français ») que de la cosmétique. On constate pourtant une évolution de la jurisprudence induite par ces changements. Le 11 février 2021, le tribunal judiciaire de Nanterre, décidant de sa compétence pour examiner le plan de vigilance de la société SE Total, écrit :

« ...les choix stratégiques de la SE Total... ne peuvent plus être opérés dans une stricte logique économique mais en intégrant des éléments antérieurement conçus comme exogènes : désormais gérée, en application de l'article 1833 du code civil, « dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »,

elle doit intégrer dans ses orientations stratégiques des risques d'atteintes aux droits humains et à l'environnement et, de fait, au regard de la nature de son activité, procéder à des abandons ou des réorientations substantielles. »<sup>(8)</sup> (souligné par mes soins).

La lettre de mission commandant le Rapport Notat-Senard évoquait le besoin de « répondre aux défis environnementaux, assurer le respect des droits humains dans un processus de production transnational ». C'est bien ce que les dispositions législatives nouvelles visent à accomplir, en donnant aux justiciables et juges qui veulent s'en saisir le moyen de le faire.

On assiste ainsi à un processus de constitutionalisation, dont parle Jean-Michel Saussois. On doit cependant à mes yeux bien le distinguer du « constitutionalisme sociétal » qu'il évoque également mais en traitant ces expressions comme synonymes. Pour simplifier à l'extrême, le constitutionalisme sociétal est la réponse autonome des entreprises aux pressions extérieures de la société pour qu'elles respectent un certain nombre de valeurs et intérêts. C'est la RSE et son cortège de discours sur la responsabilité « sociétale », de « codes de bonne conduite », de « chartes éthiques », d'engagements environnementaux, etc. plus ou moins respectés et peu satisfaisants dans leurs résultats concrets. Le processus de constitutionalisation est très différent. Il vise à identifier les moyens disponibles en droit positif pour rendre effective la soumission des ordres juridiques des grandes entreprises à des normes supérieures qui s'imposent à leur action, quelles que soient les possibilités ouvertes par l'espace économique global. C'est la loi sur le devoir de vigilance, c'est la modification de l'article 1833 du Code civil, c'est la future directive européenne sur ces questions. C'est un processus en marche, passant par la compréhension de la grande entreprise comme partie intégrante du système de pouvoirs. Elle dispose de son ordre juridique propre dont l'autonomie doit être préservée. Mais elle doit aussi être soumise à des normes supérieures – que le « constitutionalisme sociétal » est loin d'être en mesure de fournir – pour que son fonctionnement soit conforme à des valeurs (droits humains, soutenabilité environnementale) que la globalisation de l'économie lui permet sans cela de contourner<sup>(9)</sup>.

Face aux défis de notre temps, il est essentiel d'approfondir la réflexion sur la grande entreprise. Il est nécessaire que sa puissance créatrice et organisationnelle soit mise au service de leur traitement. Les réflexions que Jean-Michel Saussois nous livre sont une belle invitation à mesurer le chemin parcouru dans cette réflexion et à s'élever pour voir où il mène.

<sup>(5)</sup> Voir Olivier Favereau, Réformer l'entreprise, Entretien avec François Euvé 4252 Études pp. 55-66 (2018), p. 55 et Roger Baudoin, Co-directeur du département de recherche « Economie et Société » du Collège des Bernardins dans sa postface de l'ouvrage Gouvernement, participation et mission de l'entreprise, de Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, Paris : Hermann (2018) p. 99.

<sup>(6)</sup> Soutenu également avec Guillemette de Larquier et Armand Hatchuel.

<sup>(7)</sup> Jean-Baptiste Barfety, « Raison d'être » et « intérêt propre » 473 Bulletins de l'ILEC 15 juin (2018).

<sup>(8)</sup> Pour plus de détails, voir Jean-Philippe Robé, Responsabilité sociale des entreprises : Une forme de droit nouveau est peut-être en train de se créer sous nos yeux, *Le Monde*, 19 mars (2021).

<sup>(9)</sup> Voir notamment, issu du travail mené aux Bernardins, un livre dirigé par Jean-Philippe Robé, Antoine Lyon-Caen & Stéphane Vernac (eds.), *Multinationals and the constitutionalization of the world power system*, avec une préface de John Gerard Ruggie, Routledge (2017).