**Réconciliation: faut-il réconcilier l’Entreprise et la Société? Comment?**

**Compte-rendu de la conférence PhiloMa (**[**www.philoma.org**](http://www.philoma.org)**)**

**du 17 octobre 2013**

**par Muriel de Crayencour**

*Orateurs: Daniel Hurstel, Xavier Dieux, Benoît Frydman*

**Introduction par Xavier Dieux**

Pour savoir où nous en sommes, il faut savoir d’où on vient. L’Histoire des structures de gouvernances des sociétés anonymes peut être détaillée en 4 grandes périodes: **l’âge classique**, du début de la révolution industrielle à la fin de la seconde guerre mondiale. Les actionnaires sont alors considérés comme les propriétaires de la société dont ils détiennent des parts. Ils sont au top de la pyramide hiérarchique. Le manager doit leur rendre des comptes. Le profil monétaire de la société est sa finalité.

Ensuite, à **l’âge moderne**, on assiste à un renversement du paradigme. Dès 1968, c’est le conseil d’administration qui va jouer le rôle de leader. L’assemblée des actionnaires devient un organe secondaire. On assiste au même moment à l’émergence des droits sociaux. Les travailleurs sont plus ou moins associés aux décisions.

Dès 1989, c’est **l’âge post-moderne**. La tentative d’OPA de Benedetti sur la Société Générale fut l’élément déclencheur. Cet événement annonce un grand mouvement de réformes des structures et de la législation. C’est alors la primauté de l’actionnaire minoritaire. On va renforcer le pouvoir de celui-ci. Il y a une restauration du rôle des actionnaires: des compétences remontent vers l’assemblée générale.

Avec le début d’internet en 2001, c’est **l’âge alter-moderne**. On réintroduit dans les entreprises des considérations entrepreneuriales. L’entreprise recentre son rôle sur la société dans son ensemble. En 2004, on crée un code de gouvernance juste après l’éclatement de la bulle internet.

**Exposé de Daniel Hurstel**

“Nous sommes à la croisée des chemins. C’est une occasion intéressante pour tenter de réconcilier entreprise et société.”, dit-il. Dans les années 80, on voit apparaître les premiers signes de financiarisation des entreprises. Il est possible de faire des bénéfices importants en plaçant son argent en bourse. Depuis quelques années, on en voit l’impasse de la recherche à court terme de l’enrichissement de l’actionnaire.

*Quelles sont les solutions possibles? Voici quelques idées déjà existantes:*

* en Angleterre, sous Blair, apparaît le social business. L’idée est qu’il faut favoriser une entreprise qui se met au service d’une cause sociale. Les actifs de ce type d’entreprise sont verrouillés. Ils ne peuvent servirent qu’à l’objectif du social business. Il existe aujourd’hui 8000 CIC en Angleterre (loi 2005). Voilà des entreprises dont le but n’est pas de maximiser le profit de l’actionnaire. L’objectif n’est bien sûr pas que toutes les entreprises deviennent comme ça.
* De plus en plus de grandes entreprises parlent de leur mission. Bien que réelle, cette notion n’a aucune existence juridique. Aux USA, on peut lire en première page du site web de l’entreprise son “Statement of Policy” qui définit la qualité du produit ou du service rendu au client. C’est seulement en 5ème ou 6ème position de ce “Statement” qu’on trouve l’objectif de l’enrichissement de l’actionnaire.
* Aujourd’hui, beaucoup de grands penseurs écrivent sur le thème de l’économie capitaliste face à l’économie sociale et solidaire. “Mais attention,” poursuit Hurstel, “si je considère qu’il n’y a de vertu que dans l’économie sociale, j’enlève du pouvoir à l’économie capitaliste. L’idée est intéressante et généreuse, mais il est dangereux d’opposer les deux types d’économie.”
* On assiste à une intervention forte d’un tiers (souvent de l’Etat), pour modérer les excès, comme, par exemple, la rémunération trop élevée d’un manager.

*Qu’est ce qui nous a menés à cette croisée des chemins?*

La société juridique a pris le pas sur l’entreprise. Or, la société n’est qu’un véhicule juridique pour l’entreprise. C’est le projet d’entreprise qui est la raison d’être de celle-ci. De plus, la théorie de l’actionnaire prioritaire a rendu le marché des actions complètement liquide. Des négociations en bourse se font en quelques nanosecondes.

“Le résultat, c’est que l’objectif de l’entreprise devient l’’enrichissement de l’actionnaire, qui, lui, s’en fiche complètement de l’activité de l’entreprise. C’est pathétique.”, souligne Daniel Hurstel. “Car l’entreprise regarde vers l’actionnaire et l’actionnaire regarde vers le marché financier. On va même jusqu’à calquer la rémunération du dirigeant sur le cours de la bourse.” Dès lors, on assiste à une perte de sens pour l’employé et à une tristesse inéluctable.

Il faut remplacer ce paradigme ancien par quelque chose de nouveau.

Non, l’entreprise n’est pas la propriété des actionnaires. L’entreprise appartient à la société juridique constituée. Celle-ci étant une personne morale, elle n’appartient à personne.

L’actionnaire propriétaire d’une action a une motivation légitime: s’enrichir. Mais l’entreprise ne doit pas adopter cette motivation. Dès lors, le droit de vote de l’actionnaire doit-il s’exercer uniquement dans l’intérêt de celui-ci?

Nous pourrions rédiger un Pacte d’entreprise, qui définirait la finalité et la manière de celle-ci et décrirait les grands choix qui animent l’assemblée générale et le conseil d’administration. Et cela dans l’intérêt de toutes les parties, c’est-à-dire fournisseurs, clients, employés, actionnaires. L’arbitrage se ferait par le dirigeant. Ce pacte donne la possibilité au dirigeant de s’opposer à la pression des actionnaires. Ceux-ci sont dès lors obligés de tenir compte du pacte. L’employé peut lui aussi s’y référer.

**Conclusion de Benoit Frydman**

*Comment réconcilier entreprise et société? Comment faire pour que l’entreprise ne soit pas que soumise à la pression des actionnaires mais soit aussi profitable à la société des hommes? Comment fait-on? Quelle est l’ingénierie?*

Il existe une responsabilité sociale de l’entreprise d’allier cet objectif au management. Dans le Droit belge, il y a une conception large de l’intérêt social et néanmoins on assistera une dérive. Quelles sont les techniques simples pour renverser la tendance? Les pistes développées par D. Hurstel sont intéressantes. Essayons le dédoublement de personnalité et de s’élever pour voir la situation de haut. Ce regard impartial pourrait être personnifié par quelqu’un dans l’entreprise. De plus, on peut exiger une transparence totale du manager et l’entourer de nombreux moyens de surveillance.

On pourrait étendre les obligations de publication des résultats à un bilan non financier.

Il existe donc des pistes d’ingénierie normative à mettre en place pour privilégier d’autres intérêts que ceux des actionnaires.