

# La Missive de

# Gestion *attentive*

N°32 – novembre - décembre 2008

	<p style="text-align: center;"><b>Sommaire</b></p> <p><b>Edito : Crise et démocratie</b>, par Marie-Noëlle Auberge</p> <p><b>Crise financière : le procès des responsables</b>, par Marc Fleurbaey</p> <p><b>Réenchâter l'entreprise</b>, par Roger Godino</p> <p><b>Financiarisation des entreprises et dialogue social</b>, par Isabelle Chambost, Christian Hoarau, Pascal Pons, Patrick Roturier, Emmanuel Tarrière</p> <p><b>Pour une gouvernance plus démocratique des entreprises</b>, par Pierre Alanche, Jean-Claude Bertrand, Michel Faure, Patrick Larradet, Philippe Pesteil</p>
--	--

## Édito

### Crise et démocratie

Ce numéro de La Missive qui clôt l'année 2008 est un peu particulier car de nombreux auteurs extérieurs à l'association nous ont fait le plaisir de nous livrer leurs réflexions sur la situation à un moment où la crise mondiale s'est suffisamment développée pour conduire un certain nombre d'Etats à intervenir dans l'économie. Experts comptables, consultants, enseignants, chercheur, homme d'affaires et conseiller du politique, syndicalistes et administrateurs d'entreprise, Pierre Alanche, Jean-Claude Bertrand, Isabelle Chambost, Michel Faure, Marc Fleurbaey, Roger Godino, Christian Hoarau, Patrick Larradet, Philippe Pesteil, Pascal Pons, Patrick Roturier, Emmanuel Tarrière, se livrent à des analyses largement convergentes.

La déréglementation à laquelle les Etats, et d'abord les occidentaux, ont procédé dans le dernier quart du XXe siècle a laissé le champ libre aux marchés financiers, lesquels ne se sont pas autorégulés. La crise n'est pas une simple crise financière, ce ne sont pas des vendeurs de crédit sans scrupules qui ont mis à mal l'économie mondiale : ils n'ont été que le détonateur.

**Les traders fous et les escrocs mondains dont les turpitudes sont révélées aujourd'hui ne doivent pas être le bosquet d'arbres qui cache la forêt immense : la finance n'est plus au service de l'économie productive**

**mais a assujetti cette dernière.** L'entreprise est réduite à un rouage d'une économie financiarisée, alors même que le pouvoir économique s'est concentré. Les conseils d'administration sont caractérisés par la cooptation et l'opacité, les administrateurs et hauts dirigeants fonctionnent en cercle fermé.

La crise est celle d'un système basé sur l'avidité qui n'a pas de garde-fou. Et comme l'analysait au printemps l'Observatoire de la finance<sup>1</sup>, les excès commis par des acteurs cupides entraînent des procédures qui les déresponsabilisent encore. Les actionnaires des grandes sociétés sont de plus souvent des actionnaires de court terme qui ne sont pas tellement intéressés par la pérennité de l'entreprise et moins encore par son ancrage territorial, les délocalisations représentent un moyen – parfois illusoire – de maximiser la « valeur actionnariale », peu important le coût social de ces décisions. Parallèlement, les collectifs de travailleurs s'effritent, le travail est un simple moyen de se procurer du pouvoir d'achat, il a perdu le sens que lui accordaient un grand nombre de salariés.



Nos auteurs considèrent tous qu'une gouvernance plus démocratique des entreprises est indispensable. Les parties prenantes internes – particulièrement le travail – et externes – notamment le consommateur, la société civile – ont un rôle à jouer dans les décisions économiques dont leur vie dépend.

**Pour réformer le capitalisme, il faut changer sa cellule de base, l'entreprise.** La présence systématique d'administrateurs salariés permettrait de rééquilibrer de la société de capitaux vers l'entreprise, du financier vers l'économique, du court terme vers la pérennité, nous disent des syndicalistes qui ont vécu l'expérience. Pour sa part, Roger Godino n'est pas favorable à la présence de salariés au conseil d'administration mais il propose de remplacer le système moniste du conseil d'administration par le système dual de la société à directoire et conseil de surveillance, d'autres parties prenantes que les actionnaires pouvant siéger dans ce dernier. Comme levier d'action efficace pour aligner les intérêts de l'entreprise sur l'intérêt général, il préconise une fiscalité différenciée, le taux de l'impôt variant en fonction des appréciations données par des cabinets de notation externe. Une telle proposition renvoie à l'aspect macroéconomique de la gouvernance et à la construction des normes servant de base à la notation.

Pas plus que n'était réalisable « le socialisme dans un seul pays », la régulation par l'impôt n'est possible dans le seul cadre national, on est donc renvoyé à la question d'une forme de gouvernance mondiale ou du moins continentale. Et la construction des normes internationales pour l'action et le contrôle des entreprises n'est pas achevée. Nous aurons bientôt à y revenir.

**Marie-Noëlle Auberge** [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com)

---

<sup>1</sup> Voir La Missive n°30 « Des financiers suisses et le bien commun »

## **Crise financière : le procès des responsables**

*Auteur de Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du XXIème siècle (Grasset, 2006), Marc Fleurbaey est économiste, directeur de recherches au CNRS. Il nous dit ici que la crise de 2008 ne peut pas être réduite aux conséquences des agissements de spéculateurs ou d'escrocs mais qu'elle est le fruit logique d'un système où le pouvoir est concentré dans les mains d'une élite économique ne se souciant que de ses propres intérêts. La démocratie économique n'empêcherait pas les problèmes de surgir mais elle constituerait un frein à l'aventurisme des puissants.*

Les appels à châtier les responsables de la débâcle financière peuvent sembler naïfs quand on sait que la formation puis l'éclatement d'une bulle n'est pas dû à quelques spéculateurs mal intentionnés mais à un ensemble beaucoup plus large d'acteurs qui, chacun étant rationnel pour son propre compte, ont tous contribué néanmoins à la catastrophe collective. Chercher des coupables dans un tel contexte est au mieux un réflexe policier, au pire une incitation malsaine à sacrifier des boucs émissaires. Au fond, les vrais responsables sont les décideurs politiques qui ont accepté, encouragé, soutenu la vague de déréglementation qui a permis aux banques de jouer avec des titres mal évalués. Mais les gouvernements eux-mêmes se sentaient contraints par la concurrence internationale d'accompagner la mondialisation des capitaux et ne pensaient guère avoir d'autre choix que de suivre le mouvement de libéralisation financière. Là encore, dans le concert des nations, la rationalité individuelle est compatible avec l'irrationalité collective.

### **Les responsables et les victimes**

L'appel à la chasse aux responsables a pourtant quelque chose de juste et de très intéressant. Ce qui fait problème dans une crise de ce genre, c'est en effet le fossé qui sépare le monde des responsables immédiats de la mauvaise gestion du risque et celui des vraies victimes de la récession qui s'ensuit. Les multiples expulsés dont les logements sont saisis, les innombrables personnes qui perdent leur emploi, les salariés américains dont le capital-retraite a fondu vont subir les conséquences de décisions auxquelles ils n'ont pas participé, et qui ont été prises au-dessus de leurs têtes. Les dirigeants des banques et des fonds spéculatifs qui ont été à l'origine immédiate de l'ébranlement de l'ensemble du système bancaire puis du krach boursier n'ont guère pris de risque pour eux-mêmes, leur niveau de vie restant, même en cas de perte d'emploi, très supérieur à celui du commun des mortels. Alors que cette élite joue à se faire peur avec l'argent des autres, avec la quasi certitude que l'Etat veillera au grain en cas de grosse difficulté, ce sont les soutiers du système qui souffrent quand le jeu tourne mal.

### **Concentration du pouvoir économique**

Loin de révéler une opposition entre un capitalisme entrepreneurial vertueux et les flibustiers de la finance, une telle crise est symptomatique d'un trait saillant, plutôt pré-moderne que post-moderne, de l'organisation de tout notre système économique : le pouvoir économique est concentré en les mains d'une élite qui n'a pas de légitimité démocratique pour exercer une telle influence sur la vie de la population. Ceci s'observe aussi bien dans l'industrie, où les joutes d'entrepreneurs ne prennent pas assez en compte les conséquences de leurs jeux dangereux sur les salariés, que dans la finance où l'épargnant de base ne sait pas bien à quoi sert son argent. Des élites qui jouent avec la vie des autres, voilà une pratique ancestrale qui a cours depuis des temps immémoriaux, mais qui paraît bien anachronique à l'époque moderne où la valeur de l'autonomie personnelle est primordiale et où l'on reconnaît à chacun le droit de maîtriser son destin. Laurence Parisot n'a pas tort de s'élever contre une mainmise excessive de l'Etat sur



l'investissement. Le mouvement institutionnel est l'ensemble des lois qui enserrant et caractérisent chaque capitalisme national ; il est le produit de concepts politiques fondés sur des valeurs.

### **Différents types de capitalisme**

Il existe ainsi différents types de capitalisme : le capitalisme anglo-saxon, particulièrement américain, écrasant, très performant, piloté par la finance, engendrant une croissance forte et terriblement inégalitaire ; le capitalisme chinois, lié à l'Etat ; le capitalisme indien, plus familial ; le capitalisme russe qui reprend certains caractéristiques de l'URSS, etc. Les valeurs entraînent des institutions et donc des capitalismes différents.

En Europe, nous avons un système de valeurs qui est différent de celui du capitalisme financier anglo-saxon, il est donc possible de bâtir un capitalisme qui corresponde plus à nos valeurs.

Il faut en finir avec l'idée reçue selon laquelle ce capitalisme européen serait moins performant que l'américain parce que le social et l'environnemental seraient coûteux ; c'est le contraire qui est vrai. Le système productif répond plus à l'intérêt général dans le capitalisme européen que dans le capitalisme financier. Le capitalisme financier entraîne des dégâts qu'il faut réparer. Il est plus fructueux de prendre les problèmes en amont, de travailler sur les causes et non sur les conséquences. Cela correspond à certains mécanismes du développement durable. C'est ce que fait le capitalisme européen, et de ce fait il est plus compétitif à long terme.

### **Agir en amont, dans l'entreprise**

Il faut agir en amont pour éviter les dégâts plutôt que les réparer ensuite, avons-nous dit. Or l'amont, c'est l'entreprise, ce qui conduit à se poser la question que se posait déjà Karl Marx, celle de la définition de l'entreprise. Pour le capitalisme financier, l'entreprise est une boîte noire que gèrent les managers aux ordres de l'actionnaire qui a le droit d'en user et d'abuser, comme le dispose le droit de propriété. Mais une autre définition de l'entreprise fait suite à des observations scientifiques : elle est le fruit d'un contrat implicite ou explicite entre les parties prenantes de l'entreprise, celles qui apportent le capital, le travail, les brevets mais aussi les sous-traitants.

Si on veut optimiser l'entreprise, c'est-à-dire que la fabrication des biens soit en accord avec l'intérêt général, il faut faire en sorte que l'entreprise aille vers cet intérêt général en cherchant son propre profit. Pour cela, il faut agir sur sa gouvernance interne, sa gouvernance externe et la gestion des prélèvements obligatoires.

### **Une participation sans cogestion**

La gouvernance interne doit inclure le dialogue entre les salariés et leurs représentants, d'une part, et les actionnaires d'autre part. Les uns et les autres sont des acteurs internes mais les salariés sont plus attachés à l'entreprise dans laquelle ils travaillent que les actionnaires qui peuvent vendre leurs actions du jour au lendemain. Comment organiser ce dialogue, cogestion, participation ? Généralement, le système de cogestion ne fonctionne pas parce que les intérêts catégoriels se déchirent, et malgré son relatif succès l'expérience allemande n'est pas probante. L'idée de la participation des salariés à la gestion a été reprise par le général De Gaulle à Louis Vallon, gaulliste de gauche, elle constituait pour eux une réponse au communisme. Elle n'est jamais passée dans les faits en France. La présence des salariés au conseil d'administration est une erreur, car ils ne sont pas actionnaires et cela introduit une ambiguïté. D'ailleurs, c'est le principe même de société anonyme à conseil d'administration et PDG qui est vicié à la base : si le conseil d'administration joue bien son rôle, ce sont les actionnaires qui décident et le PDG qui exécute, sinon, c'est le *Führer Princip*. Le bon système est celui de la société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Le directoire, composé sur une logique de compétence, a le pouvoir d'agir ; le conseil de surveillance, composé selon







## **Opacité et cooptation des conseils**

Car, faut-il rappeler la responsabilité première des organes de gouvernance de ces banques dans ces prises de risques insensées ? Faut-il rappeler que les décisions se prennent trop souvent en toute opacité, et trop souvent par une élite cooptée par permutation circulaire ? En effet, ce sont souvent les mêmes qui décident dans de multiples conseils d'administration. Par ailleurs, ils se constituent des comités de rémunération à leur image, pour définir entre eux la politique salariale qui s'applique à eux-mêmes. Si le débat autour du cumul des mandats en politique se pose, il existe donc aussi au niveau des administrateurs des grandes entreprises. Le néo-capitalisme international s'érige dans un cercle fermé !

Mais les dérives sont aussi la résultante de la mutation du capitalisme. Le rôle du dirigeant a changé, obéissant au dictat de nouveaux actionnaires plus soucieux de leurs propres intérêts de court terme que de la pérennité même de l'entreprise. L'émergence des fonds de pension, l'accélération des mouvements de capitaux et la mutation de grands groupes industriels en holdings, ont fait le reste. C'est bien là l'illustration du rapport de force désormais inégal entre la vocation financière, la vocation industrielle et la vocation sociale de l'entreprise. Les bons patrons ne sont plus ceux qui projettent leur entreprise dans l'avenir ! Ce sont ceux qui, au travers de normes comptables parfois permissives, se permettent d'afficher des résultats à la hauteur des attentes actionnariales de court terme. Aujourd'hui, la finance n'est plus au service des entreprises, ce sont les entreprises qui servent la finance !

## **Une moralisation de façade ne suffira pas**

Alors, que nous offre t-on pour sortir de cette spirale ? Le Medef, d'un côté, propose une charte pour moraliser la rémunération des dirigeants. Le Gouvernement, de l'autre, souhaite légiférer pour encadrer celles-ci. Ces propositions, certes intéressantes, n'aboutiront qu'à une moralisation de façade. Interdire les parachutes dorés est effectivement une solution qui lutte contre la prime à l'inefficacité. Mais, dès la promulgation de la loi, il faudra compter sur l'ingénierie de gouvernance actuelle, pour trouver les parades adéquates à cette nouvelle contrainte.

Enfin, ces propositions ne répondront pas au problème de fond. Seule une réflexion plus large et sans tabou devrait permettre d'équilibrer le rapport de force et redonner la vocation première à l'action entrepreneuriale. A travers le prisme de la moralisation du capitalisme, une des solutions réside aussi au sein de la gouvernance des entreprises. La question cruelle et cruciale de la composition des organes de gouvernance des entreprises, est donc clairement posée !

L'Allemagne et la Suède prévoient la représentation du personnel dans la gouvernance des grandes entreprises. En France, seules les entreprises publiques et celles qui ont été privatisées ont, par obligation ou conviction, des administrateurs salariés. D'autres ont introduit la représentation des salariés actionnaires.

L'apport de ces administrateurs est souvent reconnu et précieux. Par leurs connaissances précises de la réalité de l'entreprise, ils rééquilibrent les débats au sein des instances décisionnelles. Parfois, ils influent sur la décision. Mais la vertu première de cette ouverture réside dans ce que les décisions stratégiques sortent du secret des cooptés. Devant cette transparence obligée, on ne peut plus faire n'importe quoi !

## **Pour une révolution démocratique de la gouvernance**

Face aux dérives constatées, les leçons de cette pratique de plus de vingt ans se doivent d'être partagées. Nous avons acquis une expérience concrète du fonctionnement des conseils de grandes entreprises et nous sommes témoins des effets positifs et des limites de l'application des normes de gouvernance que les institutions financières et les rapports successifs de Viennot et de Bouton préconisent.

Il est effectivement grand temps d'étendre aux entreprises privées faisant appel à l'épargne, et souvent majors du CAC 40, cette révolution démocratique de la



