



LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE SUR LA CONCEPTION DE L'ENTREPRISE*

CONFÉRENCE ASSOCIATION DROIT ET COMMERCE
TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS - 25 JANVIER 2010

PAR XAVIER LAGARDE**

1.- Aux yeux de certains observateurs, la crise ne change pas grand chose. C'en est une parmi d'autres. Le capitalisme ne va pas sans bulles spéculatives et donc il doit s'accommoder de crises. Au fond, serait-on tenté de dire avec un brin de cynisme, il en va du capitalisme comme du champagne, plus il y a de bulles, meilleur il est. A ceux qui pensent qu'est venu le temps des grandes remises en cause, il faut expliquer que le capitalisme sans spéculation et sans crises, c'est un peu comme le socialisme à visage humain, ça ne dure jamais très longtemps.

D'ailleurs, ajoute-t-on, moins d'un an après la faillite de Lehman Brothers, les banques et les bourses se sont redressées. Quant aux secteurs industriels les plus menacés, spécialement l'automobile, ils ont échappé au désastre. L'année 2009 est, au moins pour certains constructeurs, un excellent millésime en termes de vente. Bien sûr, objectera-t-on, ce redressement n'est dû qu'à des aides publiques massives. Soit, mais qu'il faille être libéral et monétariste en période de croissance et interventionniste et keynésien en période de crise ne constitue pas vraiment une découverte.

Certes, les populations souffrent. Mais, tout d'abord, en nombre limité. Sans doute faut-il y voir un des effets secondaires de l'importance de notre fonction publique, de nos retraités et préretraités, mais le chômage n'a pas connu d'explosion. Là où le chômage fait plus que doubler aux Etats-Unis, il augmente d'environ 25% en France. Et puis, il existe des filets de protection qui fonctionnent de sorte qu'assurément la crise ne plonge pas la population dans une misère soudaine. Il se dit que pour 90% des Français, la crise n'a rien changé. Pour les autres, c'est un dur moment à passer ; ce n'est pas la fin du monde.

2.- Pour d'autres, au contraire, la crise a tout changé. Plus rien ne sera comme avant, pour reprendre le poncif en cours dans les médias qui, comme chacun sait, inventent une crise et une révolution tous les six mois. S'il doit être nuancé, leur propos mérite malgré tout d'être entendu, d'autant qu'il n'est pas nécessairement en contradiction avec celui qui précède.

* Le style oral de la conférence, prononcée le 25 janvier 2010 à l'Association Droit et Commerce, a été en partie conservé.

** Xavier Lagarde est agrégé des facultés de droit, professeur à l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense et avocat au Barreau de Paris.

Sans doute l'observation des données économiques et sociales propres à la France ne révèle pas de bouleversement. En revanche, pour peu que l'on se place en amont ou en aval, les changements sont plus apparents.

En amont, les données géopolitiques de cette crise ne peuvent laisser indifférents. Chacun comprend que le centre de l'économie mondiale, les Etats-Unis, est soumis à des forces centrifuges et qu'au contraire, des forces centripètes s'exercent au profit de l'Orient. Récemment, le président M. Rouger organisait sous l'égide de PRESAGE, de l'ESSEC et de France-Amérique, une table ronde consacrée à cette question (v. le texte des interventions sur www.presaje.com, février 2010). Si la Chine devient le fournisseur et le banquier de l'Amérique, nous devons nous douter qu'un jour ou l'autre, ceci devrait nous atteindre. En tout cas, la crise crée de l'incertitude, sinon de l'inquiétude.

En aval, et d'un point de vue sociologique, la crise révèle une grave crise de confiance et celle-ci frappe de plein fouet les entreprises. Abstraction faite du service public (et encore), la France est un pays où l'on fait peu grève. Il faudrait d'ailleurs dire où l'on ne fait plus grève. Mais la contestation prend d'autres formes : la violence ou la souffrance.

- La violence est apparue dans les entreprises où les restructurations se sont mal passées. Des dirigeants ont été séquestrés et des salariés ont menacé de détruire leur outil de travail. C'est une vieille forme de contestation connue sous le nom de luddisme. Ce n'est pas nouveau, mais c'est assurément une régression, significative d'une déstructuration des liens d'entreprise. Au reste, le contexte et les revendications étaient significatifs de cette déstructuration. Le plus souvent les entreprises concernées étaient des filiales de groupes basés loin de France. L'objectif des salariés était exclusivement d'obtenir une réévaluation de leurs indemnités de licenciement.
- L'autre phénomène est la souffrance. L'Institut de l'entreprise vient de publier les conclusions de plusieurs études menées sur le thème de l'entreprise de l'après-crise (disponibles sur le site www.institut-entreprise.fr). L'une d'entre elles concerne le *management* intermédiaire. La situation est inquiétante. Quelques chiffres : 55% des personnels d'encadrement estiment que le discours de leur entreprise n'est pas crédible, 43% déclarent un attachement à leur entreprise. Dans le même temps, ils sont 69% à dire que le travail est très important dans leur vie. Ils sont le même nombre à dire qu'ils ne disposent pas du temps nécessaire à l'accomplissement de leur mission. Le manager n'adhère plus et pourtant, il se sent sommé de le faire. Cette situation paradoxale est source de souffrance. Elle peut conduire à des situations tragiques.

3.- Ces données ne sont pas directement corrélées à la crise. La défiance des cadres ne date pas d'hier. Simplement, la crise marque assurément la faillite d'un système ayant conduit à cette défiance. Les conséquences de la crise sur la conception de l'entreprise, ce peut donc être l'abandon d'une conception dont la crise révèle les limites et son remplacement par une autre. Mais la tâche est difficile. Naturellement, tout le monde se dit : à mort le capitalisme financier, vive le capitalisme d'entrepreneur. Toutefois, les slogans font rarement des réformes. Le capitalisme financier a prospéré parce que, préalablement, le capitalisme d'entrepreneur a rendu l'âme. Il faut donc trouver autre chose, ce qui justifie une réflexion en trois temps :

- L'entreprise des actionnaires, un modèle en recul (I) ;
- L'entreprise comme communauté, un paradis perdu (II) ;
- L'entreprise des individus, un modèle à inventer (III).

I - L'entreprise des actionnaires

4.- Ce modèle d'entreprise s'est traduit essentiellement par la consécration de deux dispositifs, désignés par des anglicismes : la *corporate governance* et la *fair value*. L'une et l'autre ont montré leurs limites.

A – La *corporate governance*

5.- Elle marque le retour de l'actionnaire. Elle a pour objectif avoué de faire en sorte que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires. Ses principes sont issus de la théorie dite de l'*agency* qui pointe les risques, spécialement visibles dans la grande entreprise, liés à une divergence d'intérêts entre dirigeants et actionnaires. Elle est destinée à prévenir ces risques, également à préserver, dans une certaine mesure, le point de vue des actionnaires minoritaires.

Elle constitue une sérieuse encoche à l'idée que les mandataires sociaux sont dépositaires de l'intérêt social, ce dernier compris comme l'intérêt des parties prenantes, des actionnaires sans doute, mais aussi des salariés, des fournisseurs, des clients... De ce point de vue, elle marque une rupture avec une conception française de l'entreprise (voir II), conçue comme une communauté d'hommes au sein de laquelle les dirigeants arbitrent les conflits d'intérêts.

Curieusement, elle s'est assez facilement imposée chez nous. Dans un pays où il est devenu d'habitude de légiférer à l'émotion, elle s'est vue parée de toutes les vertus à la faveur de deux scandales :

- Le scandale du Crédit Lyonnais qui était censé incarner les vertus de l'entreprise à la française et qui a révélé l'inefficacité de la tutelle publique. On s'est alors dit que les actionnaires, soucieux de défendre leur propre investissement, feraient preuve de plus de persévérance pour ramener les dirigeants à la raison ;

- Le scandale Enron qui, comme d'autres, a mis en évidence les dangers d'une technocratie, habile à communiquer, mais aussi à dissimuler. On s'est alors dit qu'il fallait durcir le ton en mettant les dirigeants sous contrôle (et donc en séparant rigoureusement les fonctions de gestion et de contrôle) et en exigeant d'eux la plus absolue transparence. Contrôle et transparence sont, de fait, les deux piliers de la *corporate governance*.

Il faut rétrospectivement mesurer la singularité historique de la croyance que l'actionnaire puisse être le meilleur rempart à l'égard des errements des dirigeants. Après guerre, c'était le salarié qui, pensait-on, constituait à cet égard l'atout maître. Et c'est la raison pour laquelle les alliés ont imposé la cogestion dans les entreprises allemandes, pour prévenir les dérives de leurs dirigeants constatées au cours de la période nazie. Le renversement de perspective est assez saisissant. Vraisemblablement, il s'explique en partie par les privatisations qui ont eu pour effet de largement disséminer le capital de nos fleurons industriels dans le grand public. Le tout protégé par les noyaux durs chers à M. Balladur qui, lorsqu'il était

aux affaires, a toujours inspiré une grande confiance aux français (souvenons-nous de la réussite de l'emprunt Balladur). On a sans doute pu croire que l'actionnaire, c'était le peuple sous protection de l'Etat.

6.- Ne mésestimons pas les atouts de la *corporate governance* qui a sous doute apporté de la rigueur là où il en manquait. Il reste que pour les salariés, elle a produit deux effets pervers : une perte d'équité dans les rémunérations, une généralisation de ce que l'on peut appeler les « injonctions paradoxales ».

a) La perte d'équité tient à l'augmentation des rémunérations des entreprises réellement soumises à la *corporate governance*, essentiellement, les entreprises du CAC 40. Mon propos n'est pas d'entonner le chant de la lutte des classes en rappelant que la rémunération moyenne des dirigeants des entreprises composant le CAC 40 est égale à 380 fois le SMIC (ce qui, soit dit en passant, est quand même de nature à faire réfléchir). Mon propos n'est pas non plus de pointer les quelques scandales médiatiques ayant révélé des indemnités de départ totalement déconnectées des performances de l'entreprise. Mon propos est simplement de rappeler que le strict respect des règles de la *corporate governance*, et notamment des préconisations des comités des rémunérations, a conduit à justifier de très hautes rémunérations qui ont abouti à une fracture au sein du *management* des entreprises. Toutes entreprises confondues, entre 1984 et 2006, le salaire des cadres a augmenté de 67%, celui des dirigeants de 136%. L'écart est probablement beaucoup plus important pour les entreprises cotées. Dans le même temps, d'ailleurs, le salaire des cadres s'est rapproché de celui des ouvriers. Dans les années 70, le rapport des rémunérations entre ces deux catégories de salariés était de 1 à 4, il est aujourd'hui de 1 à 2,5 (sources INSEE communiquées dans la note précitée de l'institut de l'entreprise de janvier 2010 « *redéfinir le rôle du manager* »).

L'argent n'est pas tout. Il est cependant certain que de telles évolutions ont laissé des traces. Les cadres constituaient cette catégorie à part du salariat, chargée de relayer auprès des employés et des ouvriers le projet d'entreprise (voir le livre toujours passionnant de L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Les éditions de minuit 1982). Ils étaient ainsi en lien privilégié avec la direction et ce lien était constitutif de leur identité professionnelle. En attirant les dirigeants du côté de l'actionnaire, la *corporate governance* a rompu ce lien et a fondu les cadres dans la masse du salariat. Il est certain que cela n'a guère servi la cause de l'entreprise, dès lors que le *management* intermédiaire en constituait l'un des avocats les plus sûrs.

b) Il s'ajoute à cela un *management* fait de ce qu'on appelle parfois les « *injonctions paradoxales* ». Le terme vient de la psychologie et il n'est pas sans lien avec le thème, devenu une tarte à la crème, du « stress au travail ». On en parle beaucoup et souvent mal (pour un ouvrage qui en parle bien, voir P. Légeron, *Le stress au travail*, éd. Odile Jacob 2001). Le stress est une réaction normale de l'organisme à une agression, de quelque sorte qu'elle soit. Le stress n'est pas mauvais, c'est un des plus puissants ressorts de l'action. Simplement, l'agression peut être trop forte et la réaction devenir pathologique.

Le stress devient excessif et donc source de souffrance lorsque l'individu qui le subit est soumis à des injonctions contradictoires. Tel est bien le cas avec la

corporate governance. Non seulement, on exclut les cadres de la sphère dirigeante, mais on lui demande encore de relayer les directives venues d'en haut. En plus, on attend de lui des objectifs propres à garantir la rentabilité que souhaite l'actionnaire. Mais, de manière contradictoire, on ne cesse de lui mettre des bâtons dans les roues, puisque la *corporate governance* relaie ses exigences jusqu'au dernier maillon de la hiérarchie au moyen de procédures internes. On lui demande en permanence de faire une chose et son contraire.

B - La fair value

7.- La *fair value* vient ajouter une pincée de sel aux inconvénients de la *corporate governance*.

La seconde implique la première. L'actionnariat implique l'appel public à l'épargne et les marchés financiers. Ce sont ces derniers qui permettent d'étalonner la satisfaction de l'actionnaire. Pour ce dernier, « *le marché a toujours raison* » (un peu comme pour le salarié : le jour de paye, l'employeur a toujours raison).

Naturellement, cela accentue le divorce entre la finance et l'entreprise. Ceux qui travaillent ont le sentiment qu'ils n'ont plus de maîtrise sur l'appréciation de celle-ci.

Cela conduit, par ailleurs, à la généralisation du « *mark to market* » et à l'évaluation des actifs au prix du marché. Tout le monde connaît la procyclicité de ces normes comptables qui disséminent la chute des marchés dans tous les bilans. Au reste, elles sont peu incitatives d'investissement en actions et donc d'investissement de long terme.

On a soutenu que la *corporate governance* permettait la prise en considération du long terme. Notamment, une note de la Fondation Saint-Simon, demeurée inédite mais qui a beaucoup circulé, expliquait que les plus ardents défenseurs de la *corporate governance* étaient des investisseurs de moyen/long terme, en fait des fonds de pension. Il était expliqué que ces derniers ne peuvent sécuriser leurs investissements qu'à la condition de demeurer un certain temps dans le capital des entreprises. Dans cette perspective, ils souhaitaient exercer un certain contrôle. C'est théoriquement vrai. Mais c'est perdre de vue que cette analyse des fonds procède d'un calcul de marché et que, de toute façon, donner le pouvoir à l'actionnaire, c'est nécessairement reconnaître la prééminence des marchés financiers (sur la corrélation entre finance et marché, voir mon étude, *Le droit des marchés financiers présente-t-il un particularisme ?*, JCP, éd. G, 2005, I, 182). Et cela favorise le court-termisme.

8.- Il y a plus grave. Le « *mark to market* » conduit, de fait, à une dénégation du concept d'entreprise.

Dans un célèbre article datant de 1937 (*The nature of the firm*), R. Coase a montré que l'entreprise est construite en rupture avec le marché. C'est le choix fait d'organiser une production (au sens large) non par une simple agrégation de contrats, dont on maîtrise mal les aléas, mais par la mise en place d'une structure hiérarchique. De son côté, l'historien F. Braudel écrivait « *le capitalisme a besoin d'une hiérarchie* » (in *La dynamique du capitalisme*, Champs Flammarion, p. 78).

Quelque problématique qu'elle soit, cette rupture est nécessaire. Braudel ajoutait ainsi : « *faut-il casser la hiérarchie, la dépendance d'un homme vis-à-vis d'un autre homme ? Est-ce vraiment possible ?* » Au-delà de cette considération fataliste, on doit mesurer que la négation du fait que l'entreprise est irréductible au marché est lourde d'une sérieuse régression. S'il n'y a que le marché, les individus ne peuvent guère s'échanger que le fruit de leurs productions propres. Le marché fait à peine mieux que le troc. Si l'on veut faire mieux, il faut prendre le risque de s'engager sur des productions qui ne trouveront de débouchés qu'agrégées à d'autres productions, pour lesquelles donc, prises isolément, il n'y aura pas de marché. Pour construire un Airbus, il faut ainsi réunir une multiplicité de composants qui isolément sont sans valeur de marché. Pour faire progresser les produits disponibles à l'instant présent sur les marchés, il faut nécessairement qu'à cet instant, au moins deux individus acceptent temporairement le principe d'une coopération soustraite au jeu de la concurrence.

Tout remettre entre les mains de l'actionnaire, tout remettre en conséquence entre les mains du marché, c'est se condamner à l'absence de progrès techniques. Sans doute n'est-ce pas un hasard si de nombreux chercheurs considèrent qu'au cours des 30 dernières années, le rythme des découvertes s'est considérablement ralenti. L'engouement pour l'Internet masque peut-être une stagnation de la science.

II - L'entreprise comme communauté

9.- Ceci nous conduit logiquement à faire l'éloge du capitalisme d'entrepreneur, lequel s'appuie sur une entreprise conçue comme une communauté d'hommes. C'est ce qu'on a appelé la conception institutionnelle de l'entreprise qui a eu son heure de gloire dans les années 30 et qui, sous d'autres dénominations, réapparaît régulièrement (pour une présentation du rôle historique de cette conception, voir J. Donzelot, *L'invention du social*, Seuil, coll. Points 1994). Qu'on se souvienne de l'idée gaullienne d'une association du capital et du travail, du rapport Sudreau, des développements contemporains sur l'entreprise citoyenne. Tous recyclent l'idée qu'une entreprise n'a pas pour fonction exclusive la création de valeur. Elle doit aussi être créatrice de lien et son action doit être bénéfique sous l'angle de l'intérêt général.

Je crains qu'en faisant cette proposition, nous ne caressions une chimère. Cela n'en fait pas une idée vicieuse. Mais la proposition pêche par manque de réalisme. L'entreprise comme communauté est une idée politiquement datée, peu viable économiquement, et sociologiquement déphasée.

10.- *Politiquement*, la conception institutionnelle répondait à l'idée d'un compromis entre capitalisme et communisme.

A une époque où ce dernier exerçait une forte séduction, il fallait que les grandes démocraties, dont les économies fonctionnaient sur un modèle capitaliste, apportent une réponse crédible aux aspirations qui nourrissaient la tentation communiste. Cette dernière prenait appui sur la rhétorique de la lutte des classes. Quelques-uns, disait-on, probablement les « 200 familles », travaillaient à l'accroissement continu de leur patrimoine, au détriment de la masse, réduite à travailler sans réel espoir d'un mieux-être. Cette mécanique infernale prospérait

au bénéfice d'un individualisme trompeur dont le contrat de travail constituait la quintessence. En présentant celui-ci comme un pacte d'homme à homme, on dissimulait un rapport de force dont le plus fort profitait au détriment du plus faible. D'où la nécessité d'une réappropriation par la masse des outils de production, autrement dit des actifs détenus par les capitalistes.

La conception institutionnelle de l'entreprise a permis de montrer que le capitalisme pouvait lui aussi s'inscrire dans une logique collective, sans pour autant qu'il en résulte une expropriation des capitalistes. L'entreprise pouvait être mise au service de l'intérêt général, ce dont il résultait un encadrement strict de sa gouvernance par les pouvoirs publics. Elle pouvait être aussi présentée comme une structure collective au sein de laquelle des intérêts divergents s'agrègent néanmoins à la réussite d'un projet commun. Bailleurs de fonds et travailleurs peuvent s'affronter. L'entreprise leur offre cependant l'espace collectif de résolution des litiges. D'où le développement des instances de concertation et de négociation dans l'entreprise.

Même si ce dispositif n'a jamais totalement convaincu, il a très bien fonctionné. Il a permis la dissociation entre « socialisme réel » et « socialisme utopique » mise en forme par la charte d'Amiens dans les termes suivants : « *dans l'œuvre revendicatrice quotidienne, le syndicalisme poursuit la coordination des efforts ouvriers, l'accroissement du mieux-être des travailleurs par la réalisation d'améliorations immédiates, telles que la diminution des heures de travail, l'augmentation des salaires... Mais cette besogne n'est qu'un côté de l'œuvre du syndicalisme ; il prépare l'émancipation intégrale, qui ne peut se réaliser que par l'expropriation capitaliste ; il préconise comme moyen d'action la grève générale...* » En clair, l'œuvre revendicatrice quotidienne permet de reporter le grand soir à plus tard et, en fait, à jamais.

La chute du Mur n'a vraisemblablement pas marqué la fin de l'histoire. Elle a cependant rendu moins nécessaire le compromis qu'incarnait la conception institutionnelle de l'entreprise. Bien sûr, il y a la Chine, avec son économie socialiste de marché qui, en fait, nous le savons bien, n'est ni « socialiste » ni « de marché ». Mais la Chine ne séduit pas vraiment. C'est une nation non démocratique qui inspire du respect sans doute, mais aussi une certaine crainte. La conception institutionnelle ne répond plus à un besoin politique.

11.- *Economiquement*, les conditions de cette conception ne paraissent plus réunies.

Elle est assez raide pour les actionnaires de sorte que pour fonctionner, elle suppose le recours à l'endettement. En outre, la tutelle étatique requiert un contrôle de la dette qui, concrètement, s'effectue par une banque centrale aux mains de l'Etat.

Or, nous sommes entrés de longue date dans une économie de marché de sorte que plus de la moitié des fonds des entreprises proviennent des marchés financiers. Quant à la Banque centrale, elle est aujourd'hui « décentralisée ». Et, comme on le sait, la BCE échappe aux contrôles des Etats et des instances européennes ; qui plus est, elle n'a pas pour mission de porter la croissance, mais de contenir l'inflation.

On peut imaginer des dérogations temporaires comme en temps de crise. En revanche, il paraît moins crédible d'envisager la remise en cause de principes désormais inscrits dans la durée.

12.- *Sociologiquement*, la logique collective sur laquelle s'appuie la conception institutionnelle paraît affaiblie.

Pour adhérer à ce modèle, en tout cas pour en jouer le jeu, il faut par définition avoir envie de jouer collectif. Tel n'est vraisemblablement plus l'état d'esprit de ceux aux attentes desquels la conception institutionnelle était censée répondre.

Rationnellement, l'investissement dans le collectif est *a priori* contre nature : les pertes sont pour l'individu, les gains pour la collectivité (le contraire de l'activité financière). Un tel engagement se comprend si l'individu n'est rien, de telle sorte qu'il trouve son identité dans le collectif. Dans ce cas, l'investissement a du sens pour lui. On peut penser qu'au temps où leur condition était misérable, les ouvriers se soient implicitement retrouvés dans cette analyse.

Simplement, les victoires collectives donnent aux individus une certaine autonomie : des horaires de travail décents, du loisir, des rémunérations acceptables, un minimum de sécurité physique et économique. On peut toujours faire mieux, mais on ne peut nier qu'il y a du mieux. L'aptitude à se fondre dans un collectif devient, dès lors, moins évidente. L'individu peut prendre la mesure de son autonomie. Il peut se construire une identité, certes conditionnée par l'existence d'une relation de travail, mais susceptible de se fixer sur des éléments extérieurs à cette identité (famille, loisirs, investissement dans la chose publique...). Du coup, les collectifs sont en faillite, ce que révèle notamment l'affaiblissement continu des taux de syndicalisation (moins de 2% des salariés de moins de 30 ans). Au reste, les grandes thématiques en droit du travail deviennent des thématiques individualistes : respects des droits fondamentaux des salariés, non-discrimination.

Plus encore le rapport au travail change. Car on peut désormais survivre sans travailler. Une étude très sérieuse de la revue économie et statistique de l'INSEE (pas vraiment un brûlot ultralibéral) faisait ressortir qu'en 2002, un couple avec deux enfants pouvait bénéficier jusqu'à 1600 euros d'aide. Pour que le retour au travail soit intéressant, il fallait que le revenu dépasse 1300 euros nets soit pratiquement 1,5 fois le SMIC.

On voit se profiler que le travail n'est plus une nécessité, mais quelque chose que l'on mobilisera, si l'on y trouve un intérêt. Ce n'est plus un dû, c'est un bien. On l'investit si on y trouve intérêt. Cela vaut pour le chômeur, cela vaut également pour l'individu en situation professionnelle. L'absence de retour sur investissement engendre, on le sait, du désengagement. Parfois plus. Quoi qu'il en soit, le salarié est devenu un individu qui maximise ses actifs comme n'importe qui d'autre. Il n'aspire plus, aujourd'hui, comme hier à se fondre dans un collectif.

Le capitalisme financier a pu prospérer sur la décomposition du collectif. Mais il provoque désormais l'insatisfaction massive des individus.

Il est temps de concevoir désormais une entreprise d'individus.

III - L'entreprise des individus

13.- Inventer cette entreprise suppose de résoudre une contradiction, puisqu'il faut construire une collectivité à l'aide d'individualistes. En même temps, nous n'avons pas le choix. C'est une nécessité. Est-ce possible ? Je répondrai avec une note d'optimisme : il est encore possible d'intéresser les individus à nos destinées collectives.

14.- Il faut le redire, l'entreprise est un collectif et ne peut être que cela. Elle requiert une organisation qui dépasse le simple assemblage de contrats négociables sur des marchés. Elle est la condition de notre progrès. L'idée que l'on pourrait se passer d'entreprises est un mirage. C'était une idée révolutionnaire. Qu'au fond, tous les hommes en activité soient des hommes de métier exerçant leur art sur le modèle des professions libérales. Mais c'est une chimère. Y croire, encore aujourd'hui, c'est se condamner au déclin.

De ce point de vue, l'extrême libéralisme dans la constitution des entreprises ne peut, en lui-même, tenir lieu de solution. Pour la période récente, on peut penser au statut de l'auto-entrepreneur, mais aussi à la loi du 4 août 2008 qui a encore assoupli le régime des SAS (suppression du minimum légal du capital social, émission d'actions représentatives d'apports en industrie, commissaire aux comptes facultatif). Ces lois présentent l'avantage de libéraliser le régime de l'activité indépendante. En cela, elles peuvent être appréciées. Mais leur valeur se manifeste exclusivement dans les limites d'une économie de service. Dans une telle économie, il n'y a pas de nécessité de constituer des structures importantes, gourmandes en fonds propres. A l'extrême limite, elle peut fonctionner sur le modèle d'un « nœud de contrats » cher à certains économistes. Et les lois récentes, qui facilitent l'exercice d'une activité indépendante et la constitution des sociétés, peuvent servir ce modèle. En revanche, elles ne permettent pas le développement d'entreprises au sens fort, constitutives de véritables centres de production, et pourtant nécessaires à la vitalité de nos économies et au dynamisme de nos sociétés.

C'est aux politiques de reprendre la main et d'engager les actions nécessaires propices au développement d'une action entrepreneuriale de grande ampleur. Il faut redonner le goût de l'innovation scientifique et technologique. Car c'est la nécessité de faire prospérer les inventions qui justifient la grande entreprise. Pour dire les choses simplement, il importe désormais de convaincre les jeunes et brillants ingénieurs qu'il y a plus d'attrait à poursuivre sur leur lancée qu'à bifurquer vers les chemins de la finance et de l'audit. Le triptyque gagnant est le suivant :

- une recherche fondamentale animée par les meilleurs, sans obligation de résultat et sans projet trop clairement défini, et largement financée par l'Etat (au moins en France) ;
- une recherche appliquée qui repose sur des partenariats publics-privés, dans le respect de saines règles de gouvernance ;
- des « *venture capitalists* » pour permettre les premiers développements économiques des nouvelles inventions.

La Silicon Valley peut constituer un exemple : une université de premier plan composée des meilleurs chercheurs ; un partenariat public-privé simple dans la mise en œuvre des brevets (1/3 pour l'Université, 1/3 pour le laboratoire, 1/3 pour l'inventeur, tiers que ce dernier valorise librement), une armée de *venture capitalists* prêts à prendre les premiers risques économiques.

La France se remet sur la bonne voie. Peut-être sacrifie-t-elle trop à la logique des plans quadriennaux pour ce qui est de la recherche fondamentale. Cependant, le développement des fondations universitaires qui permet de valoriser les résultats de la recherche publique à l'aide de partenaires privés, le tout avec une certaine souplesse, va dans le bon sens. Sur le capital risque, j'ai le sentiment que nous sommes encore trop timides.

15.- Trouvera-t-on les individus pour donner suite à ces projets ? Bien des meilleurs ont déjà quitté notre pays. Bien des meilleurs que nous n'avons pas vu partir, dès lors qu'ils nous ont quittés, le plus souvent, dès la fin de leurs études. On déplore l'évasion fiscale. N'oublions pas l'évasion scientifique qui touche bien plus durement notre pays.

Admettons qu'il nous reste les individus dont les compétences permettront le développement de notre économie. En auront-ils l'envie ? Ce qui revient à poser la question de l'adhésion individuelle à des projets collectifs. Ne désespérons pas des individus. Sans doute sont-ils moins prêts, aujourd'hui qu'hier, à mourir pour la France, ou, en termes moins belliqueux, à tout donner à leur entreprise. En même temps, le goût du collectif demeure. La façon dont la plupart des individus organisent leurs loisirs en est vraisemblablement l'une des meilleures preuves. Simplement, il faut mettre en place des organisations collectives qui rendent justice aux individus.

C'est essentiellement une question de *management*. La fonction ressource humaine d'une entreprise se définit, en effet, comme celle ayant pour objet de faire coïncider les compétences et les emplois, mais également de fédérer les aspirations individuelles aux fins de permettre la réussite du projet collectif. Que faire ?

- Il faut poser la question des rémunérations. Plutôt que de revaloriser sans cesse le SMIC, ce qui entraîne un tassement par le bas des rémunérations, plutôt que de multiplier les embûches fiscales et sociales autour des *stock-options*, ce qui les réserve, de fait, à ceux qui sont en mesure de les dominer, il me paraît nécessaire d'engager un débat d'ampleur sur le partage de la valeur ajoutée. Il ne me paraît pas possible de maintenir durablement des écarts de rémunération de 1 à 400 entre les plus hauts salaires et les plus bas au sein d'une même entreprise. Précisons que pour le personnel encadrant de proximité, l'écart reste de 1 à 200.
- Il faut également poser la question de l'intéressement à l'accomplissement des tâches collectives. L'institut de l'entreprise a récemment proposé de conditionner les promotions des *managers* à un passage dans les institutions représentatives du personnel. Il n'est pas dit que cette idée séduise les syndicats qui pourraient craindre une sorte de syndrome du pont de la rivière Kwai. C'est cependant une idée intéressante. En tout cas, si on veut inciter les individus à prendre réellement en charge les responsabilités collectives, il faut les primer, individuellement. En revanche, le résultat mériterait d'être récompensé plus collectivement, si l'on veut accréditer le fait qu'il est toujours le produit d'une réussite collective.
- Il faut enfin (pour ce soir) poser la question de l'évaluation. Une chose à faire serait de clarifier les principes d'évaluation et d'en faire explicitement dépendre les promotions. Une chose à faire serait aussi de provoquer une détermination collective de ces principes. Dans quelque organisation que ce soit, ses membres sont le plus souvent capables de s'entendre sur deux choses : certains sont meilleurs que d'autres, la nature des critères qui permettent un départage. Faisons confiance à ce collectif spontané.

16.- Faut-il légiférer ? Que l'on parle de rémunération ou de tenue vestimentaire, la question revient avec constance.

Jadis, J. Carbonnier a posé l'hypothèse du non-droit. Le droit est un mode de régulation de nos sociétés irréductible à tout autre. Mais il n'est pas seul. Les politiques et les acteurs de la société civile, dont l'entreprise, doivent aussi prendre leur responsabilité. On peut avoir le sentiment légitime que la prolifération des lois n'est que la politique du faible et le signe d'une incapacité de la société à se prendre en main.

Je penche plutôt pour un recul moins du droit que des règles. Spécialement pour ce qui est du *management*, dont le référent juridique est le droit du travail dont nul n'ignore les pièges. Il faut admettre le principe de l'expérience. Je verrais bien la mise en place d'une procédure d'habilitation administrative et temporaire d'accords atypiques qui régleraient, avec une certaine liberté, les différentes questions posées. Cela étant, ne perdons pas de vue que les nouvelles règles de la négociation d'entreprise donnent déjà une certaine liberté. Quoi qu'il en soit, je pense que si l'on se décide à aborder les sujets de fond, on pourra admettre une certaine libéralisation de la forme.

Si nous retenions déjà cette idée de la crise, elle n'aurait pas tout à fait servi à rien.