

## Préface

Il a fallu bien du temps à l'homme pour conquérir sa liberté politique et développer un système économique fondé sur la liberté d'entreprendre d'acteurs privés dans un climat de libre concurrence et de libre-échange. Ainsi s'est développé le capitalisme, à la faveur d'un libéralisme dont la levée des obstacles qu'opposaient au dynamisme économique privilèges, barrières administratives et cloisonnements corporatifs avait permis l'expansion.

Je ne jette jamais sans tristesse un regard rétrospectif sur le siècle dernier, à la pensée de ce à quoi le renoncement à certaines libertés a conduit le monde. Observant le présent et l'espérance de liberté de peuples entiers, si souvent déçue, je ne contemple jamais l'avenir sans m'inquiéter de la possibilité d'un retour à de telles errances là même où les générations antérieures nous ont pourtant légué les fruits de leur combat pour la liberté. Non que je fasse reproche à mes contemporains de se laisser bercer par les sirènes d'un autoritarisme dont on feint d'espérer un retour à l'ordre ou d'un repli sur soi qui laisse planer l'illusion d'une meilleure protection. Plutôt que de blâmer ceux pour qui le monde est devenu un insondable mystère, il m'apparaît plus juste et plus utile de corriger les dérives d'un capitalisme dont nous n'aurions jamais dû laisser émerger les raisons de désespérer.

Si la capacité intrinsèque du capitalisme à se transformer est une réalité que nul n'aurait contestée à la fin du siècle dernier, ce qu'il est devenu au tournant de ce siècle semble à beaucoup un phénomène hors

de contrôle, néfaste pour l'avenir de l'humanité et porteur de fractures sociales et politiques multiples. Et pourtant, je demeure convaincu que capitalisme et liberté doivent aller de pair parce que le capitalisme reste à mes yeux le seul système économique compatible avec le respect de nos libertés. Mais comment s'étonner que le sentiment délétère que je viens d'évoquer rejaillisse sur l'entreprise et que celle-ci pâtit à son tour du regard négatif que porte ce siècle sur un système dont elle a été un des piliers et qui lui a donné sa puissance ?

L'étude qui suit pose avec vigueur le problème auquel elle est aujourd'hui confrontée, en commençant par montrer comment la transformation de la culture des investisseurs a fait peser sur ses dirigeants, au nom de la théorie de l'agence, des normes de gouvernance tout entières tournées vers une maximisation de la capacité à rémunérer rapidement l'investissement. Cette évolution, suscitée par la théorie économique et facilitée par la dérégulation financière, a permis l'émergence d'une nouvelle forme de capitalisme, le capitalisme actionnarial de type anglo-saxon.

Dans cette forme nouvelle, le changement critique réside, de mon point de vue, dans le déplacement de l'objet de la responsabilité aux yeux de certains investisseurs. Je dis bien « certains », car la pratique des généralisations, si commune de nos jours, pointe du doigt le « monde de la finance », comme si celui-ci n'était pas divers et comme si nous pouvions nous en passer. En réalité, il y a des investisseurs tout à fait responsables et mon vœu est qu'il en apparaisse toujours davantage.

Comment qualifier ce déplacement ? Lorsqu'a été posé le statut juridique de la « société », la notion d'*affectio societatis* était invoquée pour la distinguer

des autres formes d'association. On désignait par là le fait qu'il fallait qu'existe une intention caractérisant le lien unissant les apporteurs du capital (un projet commun) et déterminant la source de leur solidarité. Certes, ce lien et cette solidarité ne s'appliquaient *de jure* qu'au « capital » dans le cadre de la société, laquelle avait seule statut de personnalité morale, mais cette notion d'*affectio societatis* n'avait de sens que dans une certaine durée. Ce sentiment de solidarité dans la durée définissait la nature de la responsabilité dont les investisseurs se sentaient investis au regard du projet qu'ils avaient choisi d'accompagner. C'est cela qui a brutalement changé au tournant de ce siècle et qu'il s'agit d'abord de restaurer. Aujourd'hui, certains investisseurs – et non des moindres – ne manifestent en rien cette *affectio societatis*, ne restant dans certains cas que quelques jours, voire quelques heures dans le capital d'une société, là où leurs prédécesseurs se sentaient attachés par un projet auquel ils croyaient.

Cette observation nous ramène à une des idées-forces de cette étude : la *mission* en tant que nouvelle norme de gestion pour l'entreprise. J'ai pour habitude de nommer cette notion « raison d'être » pour marquer le fait que la mission est quelque chose que l'on reçoit d'une instance supérieure, alors qu'à l'origine de toute entreprise, il y a la décision spontanée des associés d'apporter un bien ou un service à la société, désir qui les conduit à faire exister une entreprise et à faire naître à cette fin un corps social dont cette raison d'être sera la mission. Au-delà de ces subtilités, je crois pouvoir dire que nous parlons bien de la même chose.

Toujours est-il que cette notion vient reconnaître le fait qu'une entreprise constitue un des maillons de la société en contribuant à y satisfaire un certain nombre de besoins. Il convient d'explicitier ces besoins,

donc cet apport, afin de donner à ses parties prenantes pleine lisibilité sur ses activités. Ces dernières ne sont en effet pas neutres pour les populations et les territoires. De surcroît, expliciter cette mission permet de créer au sein du corps social que l'entreprise constitue *de facto* ce lien de connivence professionnelle dans lequel je vois le pendant de l'*affectio societatis*. La raison d'être qualifie donc à la fois le fondement de l'*affectio societatis* (domaine du capital), et celui de la « dynamique de création collective » (domaine du travail). Elle est le mortier qui vient créer une *communauté de destin* entre ces deux « parties constituantes » qu'évoquent les auteurs avec une légitime insistance.

Cela me paraît d'autant plus essentiel que la nature du lien entre l'entreprise et ses employés a évolué insensiblement. Longtemps, le contrat de travail a reconnu une relation de subordination entre un employeur et un employé au titre duquel le second satisfaisait à un certain nombre d'obligations en échange d'une rémunération. Depuis les années 1980, l'entreprise a tendance à demander davantage à ses employés : une implication personnelle, une participation spontanée à l'innovation, plus de responsabilisation et moins d'obéissance passive, l'acceptation de changements fréquents... On ne le voit pas toujours, mais c'est une très grande transformation. Pour le dire avec les mots de notre époque, là où l'entreprise attendait de la *conscience professionnelle*, elle attend aujourd'hui de l'*engagement*.

Cette observation rejoint l'une des hypothèses de cet ouvrage. Lorsque les auteurs évoquent le passage « d'un simple régime productif à un régime génératif », ils soulignent que le travail n'est plus seulement une succession d'actes plus ou moins normés définissant une activité de production, mais qu'il tend à exprimer la mise à disposition d'une capacité, d'un « potentiel

qui sera transformé par les activités qui seront organisées collectivement, et dont les effets sont inconnus *a priori*. D'où l'idée que les salariés sont par essence des investisseurs qui attendent de l'entreprise qu'elle développe leur potentiel ».

Travailler sur cette communauté de destin entre des acteurs qui investissent chacun à sa manière est impératif. Il y a eu tant de malentendus entre le travail et le capital ! Le capitalisme actionnarial a tellement amplifié ces malentendus ! Comment oublier cette longue période au cours de laquelle le capitalisme a pu provoquer l'enrichissement des salariés, susciter l'augmentation de cette classe moyenne qui a toujours porté le flambeau du progrès au sein de nos sociétés, et estomper la réalité même d'une lutte des classes ?

Les auteurs de cette étude voient dans la codétermination la « norme de constitution de l'entreprise » propre à répondre à cet impératif. Toutefois, il me semble que toute forme de codétermination requiert en amont une action résolue au sein de l'entreprise pour rendre le travail visible aux yeux des investisseurs. Il ne suffit pas, en effet, que ceux-ci aient adhéré à une mission clairement assumée pour que se développe le sentiment de leur responsabilité vis-à-vis de ceux qui transforment en richesses concrètes le capital qu'ils apportent. Il faut qu'ils voient et reconnaissent le travail réel, tel qu'il se pratique, qu'ils se figurent et prennent en compte les trésors d'implication, d'imagination, de conscience professionnelle, souvent de dépense physique qui créent chaque jour de la valeur. Dans une entreprise telle que nous la rêvons au terme de ces études, il faut qu'actionnaires et salariés se reconnaissent et se respectent mutuellement.

En d'autres termes, la codétermination ne me semble pas répondre à elle seule aux mécanismes

que cette étude met parfaitement en lumière, mécanismes pouvant conduire, par le biais des systèmes de surveillance et d'incitation des dirigeants, à des choix que la « responsabilité politique » de l'entreprise conduirait à réprouver. De fait, des entreprises dans lesquelles la codétermination se pratique depuis ses origines ont pu être mises en cause pour des décisions dont on peut supposer le lien avec les formes de gouvernance du capitalisme actionnarial.

Par ailleurs la codétermination n'est pas immédiatement et intégralement accessible partout. Ce qui est apparu dans un certain pays et un certain contexte historique – ce que les auteurs soulignent clairement – ne peut pas toujours s'envisager dans sa forme la plus pure sans ménager une phase de transition. De mon point de vue, et même si l'on prend soin de séparer la question de la gouvernance de celle de la représentation du personnel, il reste essentiel de fonder une pratique ambitieuse de la codétermination sur un dialogue social de qualité garantissant qu'aucune des parties constituantes ne sera conduite à négliger les intérêts légitimes de l'autre.

À la lecture de cette étude, on ne peut que se persuader qu'il est possible d'échapper à la dérive du capitalisme dit « actionnarial » sans renoncer au capitalisme lui-même, ce que je considérerais – on l'aura compris – comme une terrible régression. Sans doute y a-t-il quelque urgence à le faire. L'émergence de nouvelles normes de constitution et de gestion de l'entreprise est une des premières conditions à réunir. Nous comprenons bien la grandeur du rôle que peut et doit jouer l'entreprise dans cette métamorphose vertueuse du capitalisme. Mais nous savons aussi que cette métamorphose engage bien d'autres aspects sur lesquels les entreprises sont loin d'avoir tous les leviers,

qu'il s'agisse de l'évolution de la culture de l'investissement, seule propre à provoquer une véritable réforme des pratiques de gouvernance, de l'assagissement du système monétaire international, lequel passe par la maîtrise des dépenses publiques et une coordination interétatique, la restauration d'un débat politique informé, mesuré et dénué de tout sectarisme au sein de nos sociétés...

Cet ouvrage contribue à montrer la voie. Cette voie ne peut pas être celle de notre seul pays, de notre seul droit, de notre seule évolution. Elle doit être, comme le disent ses auteurs avec conviction, celle d'un « modèle européen de l'entreprise, modèle qui donnerait à l'innovation, l'environnement et la justice sociale la place qui leur revient au XXI<sup>e</sup> siècle ».

Jean-Dominique Senard  
*Président du Groupe Michelin*